أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة

الطبعـــة الأولـــى

1436هـ -2016م



الأكاديميون للنشر والتوزيع
المملكة الأردنية الهاشمية
عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية
تلفاكس : 0096265330508
جـوال : 00962795699711
E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

(2015/1/201)

رقم التصنيف: 658.401

المؤلف ومن في حكمه:

عبدالقادر محمد

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة

ISBN :978-9957-590-18-5

أساسيـات

الإدارة الإستراتيجية الحديثـة

تأليف

الدكتور عبدالقادر محمد الأسطة



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المقدمة

تهدف أي مؤسسة أو منظمة إلى محاولة تحقيق أكبر نجاح ممكن بين منافسيها، وعليه فقد أصبح لزاماً عليها انتقاء، وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد، يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات إدارية حديثة بها، تمكنها من تحقيق أهدافها، وترتبط فعالية هذه الإستراتيجيات بالمعرفة الجيدة للمؤسسة أو المنظمة ومنافسيها، ولهذا فهي بحاجة إلى إستراتيجية جيدة، من أجل تحديد المؤسسة أو المنظمة الأهداف المستهدفة من جهة، ودراسة وتحديد مختلف زبائنها ومنافسيها من جهة أخرى.

كما يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية الحديثة، بشكل منهجي متكامل، توفر عناصر مهمة، منها وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم هيكل تنظيمي، يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، والذي يوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها، واستحداث آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد، وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحتكام وإتخاذ القرارات.

كذلك وجود آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة، ونظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، تستهدف تحقيق النتائج، بالإضافة إلى توفر تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية، لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

واستقطاب أفراد تـم إختيـارهم بعنايـة، يتمتعـون بالصـفات والقـدرات المناسـبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهـم صـفاتهم المرونـة، هـم صـفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيـدا، وموزعـة بـين الأفـراد بمـا يتناسـب ومسـؤولياتهم مـع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقيـيم الأداء والثـواب والعقـاب، وضرورة تـوفر نظـم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مـع نوعيـة المورد البشري ومستواه الفكـري ومـدى النـدرة فيـه، كـما تتوافـق مـع الظـروف العامـة الخارجية وتتسم بالمرونة.

لقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى الفصول الرئيسية التالية:

الفصل الأول: الإستراتيجية (المفهوم- الأسس)

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية (التطور- المفهوم- الخطوات- المنافع- الأهمية)

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي

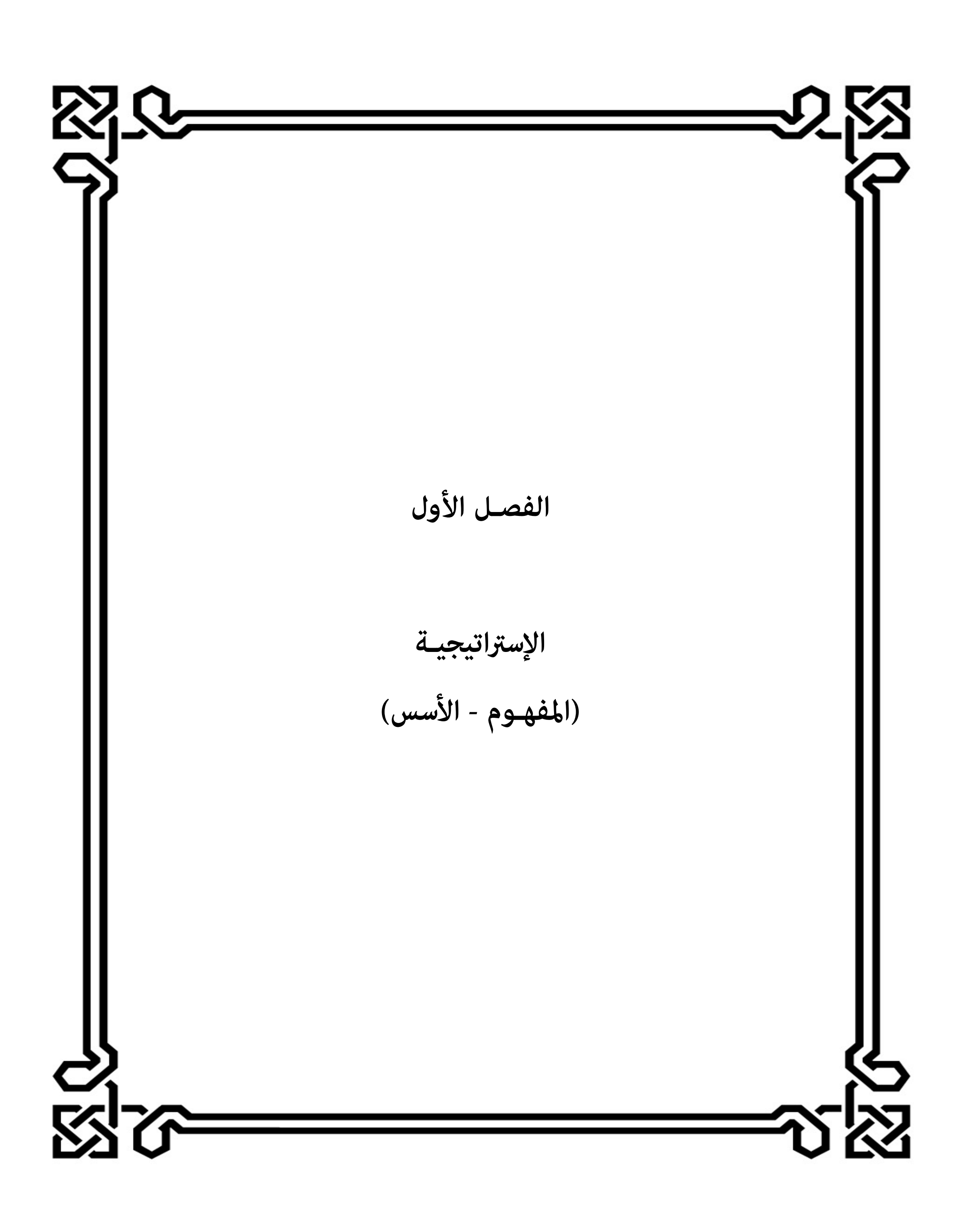
الفصل الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في الموارد البشرية

الفصل الخامس: استراتيجيات التسويق

الفصل السادس: المعرفة الإستراتيجية

الفصل السابع: التحليل الاستراتيجي(الأدوات)

الفصل الثامن: الرقابة الإستراتيجية



الفصـل الأول

الإستراتيجيـة

(المفهـوم - الأسس)

الإستراتيجية (المفهوم- الأسس)

مفاهيم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية.

وفي علم الإدارة عرفها (Tomas) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أو هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين، ومستاريهم الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

وتعرف الإستراتيجية بأنها"هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية، لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة، وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه.

وتعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين.

المستويات المهمة في الإستراتيجية

حيث لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة، وحسب طبيعة نشاطها وتتمل هذه المستويات فيما يلي:

1. الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:

إن مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، ويتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة، كما انه مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات، وفي هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

ومن أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ)، ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

2. الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

هنا يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة، مهما كان المسمى الخاص بها، بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة

مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.

بشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء النشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

3. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية،... إلخ، الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين، وهذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة، حيث لا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، والمرحلة الثانية ومدى نجاحها، وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

إن هـذه المرحلـة تهـتم بوضـع رسـالة المؤسسـة، وكـذا تقيـيم البيئـة الداخليـة والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كـما تحتـوي عمليـة صـياغة الإسـتراتيجية عـلى تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجـد أن هـذه المرحلـة تشـمل مجموعـة مـن الأنشطة تتمثل في:

1- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

2- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.

3- تحديد البدائل الإستراتيجية.

4- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.

المرحلة الثانية: تحليل البيئة:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها وهو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديـد مـن الأنشطة(التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول) حيـث يسـعى للوصـول إلى المواءمـة أو التوفيـق بـين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلـك في ظـل التهديـدات الخارجيـة وعناصر الضعف الداخلية.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية :

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة، والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات.

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية، الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب :

1- ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.

2- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي...الخ).

3- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات، مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

4- أن تكون الإستراتجيات الوظيفية (التسويقية والمالية أو الإنتاجية...الخ) تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

هي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية، بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا

لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي :

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقويم ضروريتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي، يسير في الاتجاه الصحيح.
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

رؤية ورسالة وأهداف للمؤسسة الإستراتيجية

سنتحدث هنا عن رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما يلي:

أولاً: الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة:

نقصد بالرؤية الإستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي، الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ الرؤية الإستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة، لما يمكن تحقيقه مستقبلاً، وتعرف كذلك الرؤية الإستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

أما رسالة المنظمة، فهي تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، وإلى أين تريد الوصول إليه في المؤسسة.

كما تعرف الرسالة على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا فإن رسالة المؤسسة هي

التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهـي أيضـاً تعـبر عـن الصـورة الذهنيـة التـي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الإفراد، وهي تعبر عن مفهـوم الـذات للمنظمـة (Self consept).

ومما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي:

- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.
- تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة.
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسـة، اتجـاه كـل مـن الزبـائن والمجتمـع، والمنتجـات التـي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل.
- الـربط بـين الوظيفـة أو المسـؤولية الاجتماعيـة للمؤسسـة، وأهـداف المؤسسـة الرئيسية.

ثانياً: الأهداف :

هنا تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمـة إلى أهـداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه، كما إن الأهداف ما هي إلا خطـوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القـول عـلى أن الأهـداف تحتـوي عـلى هـذه الخصـائص، التـي لا تتـوافر في الرسـالة، ومـن ثـم تميزهـا عنهـا، وفي الحالـة أو الظـروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه الزمني محدد.

ومنه نستنتج هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، وهو مستمد مـن الرسـالة، ومن بين الأهداف هدف الربح على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وتحسـين الحصـة السوقية، كما تتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي :

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد.

- الخبرة السابقة للمؤسسة.

- متغيرات و قيم الإدارة العليا.

الأسس الأساسية لإعداد الإستراتيجية

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

1) وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الإتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة الشركة، واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الإستراتيجي.

2) وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الإستراتيجي، وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في التخطيط الإستراتيجي، وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

3) وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط وراغبين فيه، ويتكون هذا الفريق من:

- مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).
- المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.
- مدير التخطيط وأي معاونين من داخل الشركة.
- الإستشاريون وخبراء التخطيط من الخارج.

4) يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية، ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

5) يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط، ومن أمثلتهم الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم والمستهلكين وغيرهم.

6) قد يتطلب التخطيط الإستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الإستراتيجي، وإجراء بحوث وجمع معلومات وتزويد الشركة بتقارير عن الصناعة، وعن الاتجاهات العالمية الحديثة، كما يلي:

1. العملية المهمة في توليد واختيار الإستراتيجيات:

إن لا يأخذ الإستراتجيون في الحسبان كل البدائل الإستراتيجية الممكنة التي قد تفيد الشركة، لأن هناك عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة، وعدد لا نهائي منن طرق تطبيق تلك الإجراءات، لذا ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة من الإستراتيجيات البديلة الجذابة، كما لابد من تحديد المزايا والعيوب والتكلفة والمنفعة المرتبطة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات البديلة، ويناقش هذا الجزء العملية التي تتبعها كثير من الشركات، لتحديد مجموعة ملائمة من الإستراتيجيات البديلة.

كما ينبغي أن تشمل عملية تعريف الإستراتيجيات البديلة وتقييمها العديد من المديرين والعاملين الذين اشتركوا في وضع رسالة المنشأة وفي القيام بالمراجعة الداخلية والخارجية، يجب أن يكون هناك ممثلين عن كل إدارة أو قسم في شركة في تلك العملية، تماماً كما حدث في أنشطة وضع الإستراتيجية، إن المشاركة هي أفضل وسيلة لكي يفهم المديرين والعاملين طبيعة نشاط المنشأة، ويلتزمون بمساندة الشركة في تحقيق أهدافها، ولابد من توفير المعلومات الناتجة

عن المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية لكل المـاركين في نشـاط تحليـل الإسـتراتيجية والاختيار، تساعد هذه المعلومات المشاركين، بالإضافة إلى رسالة المنشأة على بلورة آرائهم فيما يتعلق بالإستراتيجيات المناسبة، والتي قـد تفيـد الشركـة إلى أقصى درجـة، لابـد مـن تشجيع المبادرة و"الخلق" خلال هذه المرحلة.

كذلك ينبغي الاهتمام بالإستراتيجيات البديلة التي يقترحها المشاركون، ومناقشـتها في اجتماع أو في سلسلة اجتماعات، لابد أن تكون هذه الإستراتيجيات المقترحـة في صـورة مكتوبة بعد الانتهاء من تلقي ودراسة كل الإستراتيجيات البديلة التي قدمها المشـاركون، ينبغي ترتيب الإستراتيجيات وفق لجاذبيتها من وجهة نظـر كـل المشـاركين بحيـث يشـير الترتيب إلى الآتي:

الترتيب الأول : ينبغي عدم تطبيقها.

الترتيب الثاني : محتمل تطبيقها.

الترتيب الثالث : غالباً لابد من تطبيقها.

الترتيب الرابع : مؤكد لابد من تطبيقها.

كما ينتج عن هذه العملية قائمة بأفضل الإستراتيجيات التي تعكس حكمة وفطنة وحنكة المجموعة.

2. أهداف طويلة الأجل:

تمثل الأهداف طويلة الأجل النتائج المتوقعة من إتباع إستراتيجيات معينـة، بيـنما تمثل الإستراتيجيات الإجراءات والتصرفات التي ينبغي إتباعهـا لتحقيـق الأهـداف طويلـة الأجل، يجب أن يتماشى الإطـار الزمنـي لكـل مـن الأهـداف والإسـتراتيجيات، وعـادة مـا يتراوح من سنتين إلى خمس سنوات.

طبيعة الأهداف طويلة الأجل

ينبغي أن تكون الأهداف كمية وقابلة للقياس وواقعية ومفهومة وتنطـوي على قدر من التحدي، وهيراركية ومتطابقـة بـين الوحـدات التنظيميـة، يجـب أن

يرتبط كل هدف بخطة زمنية، عادة ما تصاغ الأهداف، كنمو في الأصول، نمو في المبيعات، ربحية، حصة السوق، درجة التنويع وطبيعته، درجة التكامل الرأسي وطبيعته، إيراد السهم والمسؤولية الاجتماعية، وينتج عن الأهداف الواضحة كثير من المزايا، منها التوجه، التعاونية، تساعد في التقييم، تحديد الأولويات، تقليل عدم التأكد، تخفيض الصراع إلى الحد الأدنى وإثارة الرغبة في بذل الجهد والعمل والمساعدة في تخصيص الموارد وتصميم المهام.

كما إن الأهداف الطويلة الأجل مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية على مستوى المنشأة ككل، على مستوى الإدارات والأقسام والمستوى الوظيفي، وتعد الأهداف طويلة الأجل مقياس هام للأداء الإداري، الكثير من الممارسين والأكاديميين يرجعون تراجع القدرة التنافسية للكثير من المنشآت الصناعية إلى التوجه قصير الأجل، بدل طويل الأجل، لدى المديرين عند وضع الإستراتيجية، ويقترح بعض الخبراء المتخصصين الربط بين المكافآت والمزايا التي يحصل عليها المديرون والأهداف والإستراتيجيات طويلة الأجل، ويوضح الجدول أدناه إطار عام لربط الأهداف بتقييم الأداء، ويمكن تطويع هذا الإطار لكي يلائم إحتياجات أي منظمة، مع ملاحظة ضرورة ربط الحوافز بالأهداف طويلة الأجل والسنوية.

كما تعد الأهداف الواضحة ضرورية للنجاح لعدة أسباب:

1- الأهداف توفر التوجه الذي يساعد على تحقيق التعاونية داخل المنظمة.

2- توفر الأهداف قاعدة لاتخاذ القرارات المتجانسة من قبل المديرين الذين قد تختلف قيمهم واتجاهاتهم.

3- التوصل إلى إجماع على الأهداف من خلال أنشطة وضع الإستراتيجية قد يقلل من الصراعات المحتملة خلال مرحلة التنفيذ.

4- تساعد الأهداف في تحديد أولويات المنشأة، وتشجيع الأفراد على بذل الجهد في سبيل تحقيقها.

5- تستخدم الأهداف كمقاييس يمكن تقييم الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام والمنظمة ككل على أساسها.

6- توفر الأهداف أساس تصميم الوظائف والأنشطة التنظيمية.

7- تساعد الأهداف أصحاب المصالح على تفهم دورهم في مستقبل المنشأة.

مقاييس الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة

المستوى التنظيمي	أساس المكافأة السنوية
الإدارة العليا	75% على أساس الأهداف طويلة الأجل 25% على أساس الأهداف السنوية
القسم	50% على أساس الأهداف طويلة الأجل 50% على أساس الأهداف السنوية
الوظيفة	25% على أساس الأهداف طويلة الأجل 75% على أساس الأهداف السنوية

وعند غياب الأهداف طويلة الأجل فإن المنظمة قد تتحرك بدون هدف نحو نهاية غير معروفة، من الصعب تخيل نجاح منظمة أو فرد بدون وجود أهداف واضحة، نادراً ما يكون النجاح وليد الصدفة، لأنه عادة ما يكون نتيجة العمل الجاد الموجه تجاه تحقيق أهداف محددة.

3. علم الإدارة بالأهداف:

يرى البعض أن تكلفة الجهل عادة ما تكون باهظة مقارنة بالعلم، ولذا يفضل تفادي الجهل قدر المستطاع، ترتبط هذه الفكرة أيضا بوضع الأهداف، يجب أن يتفادى الإستراتيجيون الطرق البديلة التالية لعدم الإدارة بالأهداف:

1- **الإدارة بالإمتداد:** إن الالتزام بفكرة عدم إصلاح الشيء حتى يصاب بالتلف، الفكرة هنا هي الاستمرار في أداء نفس الأشياء بنفس الطرق طالما أن الأمور تسير في الاتجاه الصحيح.

2- **الإدارة بالأزمات:** يقوم هذا المدخل على أساس الاعتقاد السائد بأن المقياس الحقيقي للإستراتيجي المتمكن يكمن في قدرته على حل المشاكل، وحيث أن هناك الكثير من الأزمات والمشاكل في كل منشأة، فإن الإستراتيجيين يجب أن يوجهوا كل وقتهم وطاقتهم الخلاقة لحل مشاكل اليوم العاجلة، كما تعد الإدارة بالأزمات أحد أشكال ردود الأفعال أكثر منها فعل وتنطوي ضمناً على ترك الأحداث تملي القرارات الإدارية.

3- **الإدارة بالعناصر " الشخصية ":** يقوم هذا المدخل على فكرة أنه لا توجد خطة عامة لأي طريق يتبع وما الذي يجب عمله، ولكن يفضل إتباع ذلك التصرف الذي تعتقد أنه صحيح، أحياناً يطلق على هذا المدخل مدخل الغموض لاتخاذ القرارات لأن المرؤوسين يسبحون في الظلام، ولا يعرفون ما الذي يحدث ولماذا يحدث.

4- **الإدارة بالأماني:** يقوم هذا المدخل على أساس أن المستقبل يتسم بدرجة كبيرة من عدم التأكد وإذا حاولنا ولم ننجح، فإننا نتمنى أن تنجح محاولتنا الثانية أو الثالثة، يكون التنبؤ بالقرارات على أمل أنها ستثبت فاعليتها، وأن النجاح قريب خاصة إذا كان الحظ إلى جانبنا.

4. أثر ثقافة المنظمة على اختيار الإستراتيجية:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتشمل الثقافة مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والاتجاهات والعادات والشخصيات والأبطال الذين يكونون الشركة، والثقافة هي الطريقة المميزة التي تمارس بها المنشأة نشاطها، وهي البعد الإنساني الذي يخلق التوحد والمعنى، ويوحي بالالتزام والإنتاجية عند القيام بتغيرات إستراتيجية في المنشأة، كل البشر يحتاجون للشعور بأنهم يسيطرون على العالم الذي يعيشون فيه وأن يكون له معنى، وعندما تهدد الأحداث ذلك المعنى فإن رد فعل الأفراد عادة ما يكون دفاعي، وقد يخرب المديرين والعاملين الإستراتيجيات الجديدة، إذا ما تعارضت مع ثقافة المنشأة.

ومن المفيد النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من المنظور الثقافي لأن كثيراً ما يتوقف النجاح على درجة المساندة التي تلقاها الإستراتيجيات من ثقافة المنظمة، مثلاً إذا ساندت الإستراتيجية ثقافة المنظمة المكونة من القيم والمعتقدات والطقوس والإحتفالات والقصص والرموز واللغة والأبطال يصبح من السهل تطبيق الإستراتيجيات وإجراء التغيرات بسهولة وبسرعة، أما إذا كانت الثقافة المساندة غير موجودة فإن التغيير الإستراتيجي يصبح غير فعال أو مضاد للإنتاجية، وقد تصبح ثقافة المنظمة عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة وتكون النتيجة الإرتباك والفوضى.

وتعد الإستراتيجيات التي تتطلب حد أدنى من التغيرات الثقافية أكثر جاذبية لأن إجراء أي تغيرات جذرية عادة ما يتطلب الكثير من الوقت والجهد. وعند حدوث اندماج بين شركتين تصبح الجوانب الثقافية ذات أهمية كبيرة، ولابد من تحقيق التواصل الثقافي بينهما.

وعندما تشترك شركتين أو ثلاث من دول مختلفة في مشروع مشترك، فإن عملية الدمج بين الثقافات تحتل المرتبة الأولى بين أولويات المشروع

والصراعات الثقافية، ويصبح التحدي الـرئيسي هـو محاولـة إدارة هـذا المشروع المشـترك بنجاح، وتفسر الثقافة الكثير من المصاعب التي تواجهها أي منشأة عندما تحاول أن تغير توجهها الإستراتيجي.

5. البعد السياسي لاختيار الإستراتيجية:

إن كل المنظمات لهـا طبيعـة سياسـية، تسـتنفذ المنـاورات السياسـية وقـت ثمـين وتحول الأهداف التنظيمية والطاقة البشرية عن اتجاههم، ويترتـب عليهـا فقـدان بعـض العاملين ذو الأهمية، أحياناً تلعب التحيزات السياسية والتفضيلات الشخصـية دوراً كبـيراً في قرارات اختيار الإستراتيجية، تؤثر السياسة الداخلية على اختيـار الإسـتراتيجيات في كـل المنشآت، وتكون هيراركية الأمر في المنشأة إلى جانب التطلعات الوظيفية لمختلف الأفراد، وضرورة تخصيص الموارد النادرة تكتلات من الأفراد الذين يسعون إلى الاهتمام بأنفسهم أولاً، ثم تأتي المنشأة في المرتبة الثانية أو الثالثة والرابعة، عادة مـا تكـون تكـتلات الأفـراد حول القضايا الإستراتيجية الأساسية التي تواجه المنشـأة، إن إحـدى المسـؤوليات الرئيسـة للإستراتيجيين هي توجيه تنمية التكتلات ومحاولة غرس مفهوم الفريق، ومحاولة كسـب مساندة الأفراد الرئيسيين ومجموعات الأفراد.

وفي غياب التحاليل الموضوعية فإن قرارات الإستراتيجية كثيرا ما تقوم عـلى أسـاس سياسة اللحظة، ومع تطوير أدوات أفضل لتكـوين الإسـتراتيجيات تقـل أهميـة العوامـل السياسية عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويكون هذا من سوء حظ المنشأة.

كما تعد إدارة العلاقات السياسية جزء لا يتجزأ من بنـاء الحـماس وروح الجماعـة في المنشأة، يقترح بعض الأكاديميين الإرشادات التالية، للحد مـن الآثـار السـالبة للتيـارات السياسية في المنشأة:

1 - وضوح أسس وعمليات تقييم الأداء.

2 - استشعار المديرين الذين يتبعون مدخل شخصي في مناوراتهم السياسية وتحذيرهم، وإذا ما استمروا في نفس السلوك ينبغي استبعادهم من مناصبهم، أو فصلهم من الشركة ككل.

3 - السرعة في تقديم المكافآت، وربطها بالأداء بصورة مباشرة.

4 - تقليل المنافسة على الموارد بين المديرين إلى حد أدنى.

5 - عند وجود " إمبراطوريات " شديدة التشابك يفضل فصلهم أو استبعاد المجموعة الغير مفيدة.

6 - تحديد مكافآت الأفراد وفقاً لمستوى أدائهم.

كما قامت الكثير من الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية بدراسة التكتيكات السياسية التي يتبعها الإستراتيجيون الناجحون، ووجدت انه يترك المديرين الأفكار والمقترحات التي لا يساندها سوى عدد بسيط لكي تموت من خلال عدم التصرف، ويقيمون عقبات أو اختبارات إضافية أمام الأفكار التي تلقى مساندة قوية ولكنها غير مقبولة، ومع ذلك لا يمكن معارضتها صراحة، كما أن الإستراتيجيين الناجحين يحتفظون ببروفيل سياسي محايد بالنسبة للمقترحات غير المقبولة، ويبذلون أقصى جهدهم في سبيل أن تصدر القرارات الأكثر سلبية من المرؤوسين أو من اتفاق الجماعة.

وهكذا يحتفظون بحق " الفيتو " للقضايا الكبيرة أو اللحظات الحرجة، الإستراتيجيون الناجحون يتحدثون كثيراً مع الآخرين، ويوجهون الكثير من الأسئلة بصفة غير رسمية لمتابعة الأمور، ولمعرفة الوقت الملائم للتدخل، الإستراتيجيون الناجحون يصدرون القليل من الأوامر ويعلنون القليل من القرارات، وهم يعتمدون بدرجة كبيرة على الأسئلة غير الرسمية، ويبحثون الأمور، ويعملون على توضيحها حتى يتم التوصل إلى إجماع.

كما يلاحظ أن الإستراتيجيين الناجحين يكافئون بصورة ملموسة الجهود الرئيسية التي تكلل بالنجاح، ويلقون مسؤولية نجاح تلك الأفكار الجديدة على كتف " الأبطال " الذين يستحقونها، أي هؤلاء الذين ساهموا في تطويرها ويرتبط مستقبلهم بنجاحها.

وهم الذين يهتمون بتأثير تصرفاتهم وأقوالهم على الآخرين، حتى لا يصدر عنهم إشارات مضللة قد تثير التصرفات والتحركات في اتجاهات غير مطلوبة، ويهتم الإستراتيجيون الناجحون بالتأكد من أن كل مراكز السلطة الرئيسية داخل المنظمة ممثلة في الإدارة العليا أو تستطيع الوصول للإدارة العليا (يعد هذا الأمر ذو أهمية خاصة، حيث أن العاملين والمديرين الجدد عادة ما يكونوا أكثر حماسة من هؤلاء الذين أمضوا فترة طويلة في المنشأة، العاملون الجدد لا يرون العالم من منظور العاملين القدامى، كما أنهم لا يمثلون عقبة أمام التغيرات)، الإستراتيجيون الناجحون يقللون إلى أدنى حد ممكن من كشف ميولهم السياسية بالنسبة للقضايا الحرجة، وأيضاً بالنسبة لتلك الحالات عندما يكون من المتوقع حدوث معارضة رئيسية من مراكز السلطة الرئيسية، عموماً، تقدم تلك النتائج أساس لإدارة العلاقات السياسية داخل المنشأة.

حيث أن الإستراتيجيين، يجب أن يكونوا فعالين في السوق وقادرين على كسب الولاء والإلتزام، فإن التكتيكات التالية التي يستخدمها السياسيون منذ قرون مضت قد تساعد الإستراتيجيين:

1- التركيز على القضايا الأساسية، من خلال التركيز على القضايا الرئيسية ذات التأثير طويل الأمد نجد أن الكثير من الإهتمامات قصيرة الأجل تؤجل.

2- إن تحقيــق نتــائج مرضــية بإســتراتيجية مقبولــة أفضــل بكثــير مــنن الفشــل في تحقيــق النتــائج المــثلى باســتخدام إســتراتيجية غــير مرغــوب فيهــا أو غــير محبوبة.

3- محاولة التعميم وتحويل التركيز منن القضايا المحددة إلى القضايا العامة قـد يترتـب عليه تحسين فرصة الإستراتيجي في كسب تأييد المنظمة.

4- من الممكن تحقيق نفس النتائج باستخدام عدة طرق، يجب أن يدرك الإستراتيجيون أن تحقيق النجاح أهم بكثير من فرض أسلوب لتحقيقه. وقـد يكـون مـن الممكـن توليد بدائل جديدة توصل إلى نفس النتائج ولكنهـا تسـاعد عـلى تحقيـق الإلتـزام بدرجة أكبر.

5 - قد يترتب على القرارات الإستراتيجية وتلك التي تمس سياسة المنشـأة ظهـور سـلوك معارض من الإدارة الوسطى إذا كانت هذه القرارات ستؤثر بصورة سلبية ملموسة عليهم، إذا لم يتوافر الشكل السياسي الملائم لكي يعـبر مـدراء الإدارة الوسـطى عـن موقفهم بالنسبة لهذه القرارات، فإنهم قادرين على مقاومـة هـذه القـرارات بعـد اتخاذها، إن توفير الشكل السياسي يوفر معلومات هامة للإستراتيجيين قد تفيـد في إدارة هذا السلوك السالب المعارض.

6. دراسة مختلف عناصر المحيط :

حيث تعد بيئة المنضمة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمـة، وتواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال عـلى درجـة عاليـة مـن التركيـب والتغـير والتعقيد ، لما يحـدث فيهـا مـن تغـيرات وتعـديلات في القواعـد والسياسـات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عـادة إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة، والتي تتمثل في مصالح و نفوذ و ضغوط بعض

الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والاجتماعية، ومما تلتزم به من اتجاهات وأخلا وأذواق عقائد.

إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب والتغير والتعقيد البيئي، فإن هنالك تزايدا مماثلا في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكليف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة، ولكي تتحقق المنظمة أهدافها ورسالتها، لا يكفى أن يتم تحديد الفرص أو القيود البيئية في بيئة المنظمة، وإنما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على دراية كافية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات، ووضع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص، وتحديد القيود أو التهديدات أو تضييقها أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز الأهداف و تعظيم الإمكانيات والموارد.

وفيما يلي نضع الإطار التنظيمي العام لتعرف على المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة، ومجالات تأثيرها على أداء المنظمة المرتبة عليها، ومداخل التعامل معها.

مفهوم بيئة المنظمة

هي الإطار العام التي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معهم لتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم فإن بيئة عمل المنظمة هي مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير الخاضعة لسيطرة ورقابة المنظمة.

كما يتضح من ذلك أن بيئة المنظمة هي مصدر جميع مدخلاتها ومخرجاتها، حيث يتم الحصول منها على المال والموارد والقوى العاملة وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، وإلى البيئة يتم تقديم المنتجات من سلع

وخدمات، أي أن بيئة المنظمة تكون مصدراً من الفرص والقيود المحددة لسلوك المنظمة، ومصدراً لما لديها من نقاط قوة وأوجه ضعف.

وفي ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها يمكن تقسيم بيئات عمل أي منظمة إلى التصنيفات الثلاثة التالية :

1- **البيئة الداخلية للمنضمة** : تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنضمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة، وفي مجالات العمل خاصة.

2- **البيئة الخارجية للمنظمة** : تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة، وفي مجالات العمل خاصة.

3- **البيئة الكلية للمنظمة** : هي التي تشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية معاً، وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينها للتأثير على أداء المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها.

أهمية ومبررات دراسة خصائص المتغيرات البيئة

يمكن إبراز أهمية دراسة خصائص التغيرات البيئية في النقاط الخمس التالية :

1- عن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المنظمة، وخصائص المتغيرات البيئية.

2 - إن وجود أية منظمة فضلاً عن نجاحها وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة.

3- إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من الضغوط أو القيود أو التهديدات التي تؤثر في سلوك المنظمة.

4- كذلك فإن الإستراتيجية والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف تتأثر بالظروف البيئية الخارجية مثلما تتأثر بالأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة، فلا شك أن إستراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة اقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة وتقييد الاستيراد وتكرار تعديل قوانين الاستثمار والضرائب، لا بد أن تختلف استراتيجيات، وخطط نفس المنظمة في بيئة اقتصادية وتسويقية مختلفة.

5- إذا كانت أهداف المنظمات تتأثر بأسلوب و خصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة، كذلك تتأثر هذه الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذه المنظمات، ومن ثم فإن عادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أهدافها أو تغير من الأهمية والوزن النسبي لهذه الأهداف استجابة، لما يكون في المتغيرات البيئية من فرص أو قيود وتهديدات.

ما يقال عن تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية، يقال أيضاً عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والاجتماعية على سلوك المنظمة، ومن ثم على استراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها.

تصنيفات البيئة وتأثيرها على عملية التخطيط

من أهم أنواع بيئة المنظمة حسب درجة التغير، وعدم التأكد البيئي يمكن تصنيف بيئة المنظمة إلى الأنواع الأربعة التالية :

1- **البيئة الساكنة والعشوائية :**

هي البيئة التي يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب على الإدارة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى.

2- **البيئة الساكنة وبها تكتلات:**

هي البيئة التنظيمية التي تتصف بها بمجموعة من الخصائص أهمها وجود عدد محدود من المنظمات المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية بها، حيث لا تتصف بالاضطراب الشديد، ويتوافر بها الحد الأدنى من السكون.

3- **البيئة المضطربة:**

تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة الساكنة وبها تكتلات تجاه البيئة الصاخبة، وإن كان بها يوجد بينها تكتلات، ولكن بوجد قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المنظمات عن بعضها البعض، ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قدر عال من المرونة، والقدرة على الاستجابة والتكليف معها.

4- **البيئة الصاخبة:**

تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة المضطربة والاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيت تتزايد، وتتعدد المخاطر واحتمالات تعرض المنظمة

لها بدرجة كبيرة، ومن ثم تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولى جهداً ووقتاً أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة للبيئة بجميع متغيراتها ومحاورها.

5- **بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض:**

هي البيئة التي تنخفض معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

6- بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض:

تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية مثل السابقة، إلا أن هذه المتغيرات، والعناصر البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار.

7- **بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع:**

حيث عدد المتغيرات البيئية متعددة، ولكنها مستقرة نسبياً.

8- بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع:

تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئي حيث تتعدد وتتداخل، وتتغير العناصر البيئية المنظمة، وبجانب هذه التقسيمات فإنه يمكن تصنيف بيئة العمل بالمنظمة باستخدام درجة التجانس، ومدى الاستقرار في المتغيرات البيئية إلى الأنواع الأربعة التالية:

9- بيئة متجانسة ومستقرة:

حيث تتكون البيئة التنظيمية من مجموعة من المتغيرات ذات الصفات والخصائص المتشابهة والمستقرة نسبياً.

10- بيئة متجانسة وغير مستقرة:

تتكون من مجموعة من المتغيرات البيئية ذات الصفات والخصائص المتشابهة، إلا إنها تتصف بمعدل تغير وعدم استقرار مرتفع بالمقارنة بالبيئة السابقة.

11- بيئة غير متجانسة ومستقرة:

حيث تتكون بيئة المنظمة من عدد من المتغيرات متأبية الصفات والخصائص والاتجاهات تتميز بالاستقرار النسبي.

12- بيئة غير متجانسة وغير مستقرة :

حيث تتكون البيئة المنظمة من مجموعة متغيرات متباينة الخصائص والاتجاهات، بجانب ديناميكية هذه المتغيرات بدرجة عالية، بالمقارنة بالأنواع الأخرى من بيئات المنظمة.

ومن ثم يمكن أن يستخدم مصطلح البيئة للإشارة إلى الظروف أو الضغوط التي تخرج عن سيطرة المنظمة، وينبغي على الإدارة أن توزع جهدها واهتمامها على كل من المنظمة والبيئة، حيث يمكن للإدارة بجانب تأثيرها على المنظمة تؤثر أيضا على البيئة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول انه مع تزايد درجة الإعتمادية بين المنظمة والبيئة ومع ارتفاع درجة المخاطرة الناتجة عن تغير سلوكيات العناصر البيئية تزداد درجة التعقيد في بيئة المنظمة، بما يتطلب من الإدارة منح قدر اكبر في الوقت والجهد للتحليل والتشخيص البيئي، وتوفير بدائل مناسبة من الإستراتيجيات والتصرف للتعامل مع اتجاهات المتغيرات البيئية.

أنواع بيئة المنظمة حسب مستوياتها

من التصنيفات الشائعة لبيئة منظمة: البيئة الكلية والبيئة التشغيلية والبيئة الداخلية، ويوضح الشكل التالي الإطار العام للبيئة الإجمالية للمنظمة، والتي تتضمن هذه المستويات الثلاثة :

1 – **البيئة الكلية للمنظمة :**

تتضمن المتغيرات البيئية على المستوى الكلي مثل البيئة الاقتصادية، السياسية، و التكنولوجية و الإجماعية والثقافية، والبيئة الديموغرافية، وعادة ما

يـؤدي التفاعـل بـين هـذه المتغـيرات إلى تكـوين مـا يطلـق عليـه بشـبكة التفاعـل بـين المتغيرات.

2 – **البيئة التشغيلية :**

تتكون مـن الأطـراف الخارجيـة أو الجمهـور الخـارجي والمعنـي بالمنظمـة، سـواء بمدخلاتها أو مخرجاتها أو ممارسـاتها لأعمالهـا، وتشـتمل هـذه الأطـراف الخارجيـة عـلى المراكز أو المؤسسات الخاصة أو الحكومية والمنظمات الأخرى، والأفراد، وغير هؤلاء ممـن لهم علاقة أو تبادل مع المنظمة في شكل إمداد أو استهلاك أو تمويل أو توريد أو مقاومة أو غيرها من علاقات.

3 – **البيئة الداخلية :**

تتكون البيئة الداخلية المنظمة مما يلي :

أ – **الجمهور الداخلي :**

يقصد به الأطراف الداخلية المعنية بالمنظمة دون غيرهـا، وأنـه يـتم تحديـد هـذا الجمهور بنفس المراحل الثلاث لتحديد الجمهور في البيئة التشغيلية، حيـث يـتم تحديـد الجمهور المعني وقطاعاته، ثم تحديـد أنـواع العلاقـات القائمـة بـين المنظمـة والجمهـور، وأخيراً تحديد موضوع أو مجال العلاقة.

ب – **المصفوفة التسويقية للمنظمة :**

هي تمثل المتغيرات الخارجية أو التـي تخـرج عـن نطـاق كـل مـن البيئـة الكليـة والبيئة التشغيلية و لجمهور الداخلي للمنظمـة، وتشـتمل هـذه المتغـيرات عـلى مـا هـو داخل إلى حد ما تحت سيطرة أو تحكم أو تـأثير المنظمـة، مثـل المنـتج، السـعر، المكـان، التوزيع ، الخدمات، الترويج، الصورة الذهنية وغيرها من المتغـيرات التـي تكـون معـاً مـا يطلق عليه " بالمصفوفة التسويقية " للمنظمة.

الأنواع الرئيسية لبيئة المنظمة

انه بالإضافة إلى ما سبق من تصنيفات مختلفة لبيئة عمل المنظمة، فإنه يمكن توصيف وتصنيف بيئة المنظمات حسب مقياس مركب من سخاء البيئة و درجة استقرارها وتعقيدها، كما يلي :

أ- **السخاء البيئي:**

يستخدم مفهوم السخاء البيئي للإشارة إلى مدى الندرة النسبية في الموارد المادية والبشرية المطلوبة في الأسواق الحالية، أو بمعنى آخر، يشير السخاء البيئي إلى مدى الإتاحة في الموارد البيئية والتي تعضد نمو المنظمة، و من ثم فإن مدى الوفر النسبي في الموارد يؤثر بدرجة ما على قدرة المنظمة، في البقاء والنمو، حيث يمكن أن يؤدي تزايد الندرة النسبية في الموارد المطلوبة في الأسواق إلى تزايد درجة المخاطرة البيئية التي تواجه المنظمة، بما يدفع المنظمة إلى التوسع في فتح عمليات جديدة، لتحفيظ درجة الاعتماد على دائرة النفوذ لمصدر التوريد بالأسواق الحالية، وقد يحدث في بيئة العمل التي تتصف بالسخاء النسبي في الموارد المطلوبة أن تتجه المنظمة نحو إستراتيجية التنوع، كوسيلة لتحقيق التوازن في الخطر العام الذي يواجه المنظمة.

فيما يتعلق بعلاقة السخاء البيئي بسلوك المنظمة، فإنه من المتوقع أنه مع تزايد السخاء تتجه المنظمات إلى تحقيق مستوى عال من الأداء التنظيمي عنه في حالة العمل في بيئة أقل سخاء، حيث إن ارتفاع السخاء البيئي يؤدي إلى تزايد فرص التوسع والنمو في المنتجات أو الخدمات والأسواق، بما يؤدى إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي للمنظمة.

ب- **الاستقرار البيئي:**

حيث يستخدم مفهوم الاستقرار البيئي للشارة إلى ديناميكية المتغيرات أو العناصر التي تتعامل معها المنظمة، ومدى قابلية هذه العناصر للتغيير، بمعنى

آخر، فإن مفهوم الاستقرار البيئي يستخدم للإشارة إلى درجة الصعوبة أو مدى القدرة على التنبؤ باتجاهات أو احتمالات استقرار الوضع الحالي لخصائص التغييرات البيئية للمنظمة.

لاشك أن الاستقرار البيئي يؤثر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على كل من الإستراتيجية الإدارية ومستوى أداء المنظمة، حيث أنه بناء على درجة عدم الاستقرار البيئي تتخذ إستراتيجيات الإدارة نحو التوسع أو التنويع أو التطوير أو غير ذلك، بما ينعكس صيانة وتحسين أداء المنظمة.

ج- **التعقيد البيئي:**

يستخدم مصطلح التعقيد البيئي للإشارة إلى درجة التركيز أو التنويع ودرجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية التي تتعامل معها المنظمة، فمع انخفاض درجة التجانس في خصائص المتغيرات البيئية، وتنويع المتغيرات تتزايد درجة التعقيد البيئي التي تواجه المنظمة.

كما أن درجة التعقيد البيئي تؤثر – بشكل مباشر أو غير مباشر - على كل من إستراتيجيات و أداء المنظمة، و ذلك إما بانخفاض كفاءة و فعالية الأداء بشكل مباشر أو من خلال التأثير على الخصائص الهيكلية و الإدارية للمنظمة. مع تزايد درجة التعقيد البيئي تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات إدارية من شأنها تغير في القسم الإداري و التخصص الهيكلي و ذلك لتوفير فرص أكبر لتدعيم لامركزية القرارات، و مرونة التصرف، و تنمية المهارات و المعارف المتخصصة اللازمة للتعامل مع المتغيرات البيئية بطريقة تؤدي إلى تقليل المخاطر و تعظيم الأداء.

6. مكونات بيئة عمل المنظمة:

أصبحت الجوانب البيئية على درجة عالية من التعقد والديناميكيـة، وأصـبح لهـا مـن التـأثير عـلى الإدارة وأداء المـنظمات بصـورة لا يمكـن لمتخـذي القـرارات، وواضـعي الإستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من شأنها.

ويمكن تصنيف الجوانب البيئية الكلية والعامة لمنظمة إلى المجموعـات الأساسـية التالية:

1- متغيرات اقتصادية.

2- متغيرات خاصة بالسوق والمنافسة.

3- متغيرات قانونية وحكومية.

4- متغيرات خاص بالإمداد والتكنولوجيا.

5- متغيرات اجتماعية، وديمغرافية وجغرافية.

1- المتغيرات الاقتصادية:

حيث تمتلك هذه المتغيرات تأثير قوياً على خصائص بيئة المنظمـة، سـواء بتـدعيم الفرصة المتاحة للاستثمار أو بتدعيم القيود والتهديدات التـي تواجـه المنظمـة، وتتضـمن البيئة الاقتصادية للمنظمة عناصر أساسية منها الدورات الاقتصادية، وما يـرتبط بهـا مـن اتجاهات التضخم والانكماش والرواج والكساد، والسياسات الحكوميـة، ومـا تنظمـه مـن أسعار وجمارك وضرائب وسياسات نقدية، وهيكل التمويـل، ومـا يـرتبط بـه مـن إنفـاق حكومي وإقـراض وفائـدة، وهيكـل الأسـعار سـواء كانـت أسـعار المسـتلزمات أو أسـعار الصرف أو أجور عمالة أو غيرها.

ولا شك أن الجوانـب الاقتصـادية يمكـن أن تكـون عوامـل معضـدة أو معوقة لإنجاز المنظمات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم، إما عوامـل نجـاح أو عوامل فشل إستراتيجية وأداء المنظمة، فيمكن على سبيل المثال أن تـؤدي

اتجاهات الركود إلى تقليل فرصة البيع، ومن ثم يكون الاتجاه نحو مزيد من البطالة، ومع تزايد القيود التي تفرضها السياسة النقدية تقل مصادر تمويل التوسعات أو تصبح ذات تكلفة عالية، ومع عدم ملاءمة السياسة الضريبية تقل جاذبية الاستثمارات في مجالات معينة أو تقليل الدخل الصافي والمتاح للإنفاق لدى الأفراد بعد الضريبة، كل هذه الخصائص، لابد وأن تنعكس في النهاية على الفرص المتاحة أمام المنظمة.

2- **متغيرات السوق والمنافسة:**

تتأثر المنظمات بصفة خاصة بخصائص عوامل المنافسة وظروف السوق، وما يحدث بها من تغيرات، وقد تؤثر هذه العوامل والظروف على مستقبل المنظمة ككل من خلال ما تتيحه من فرص تسويقية أو تهديدات أمام المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشتمل هذه المتغيرات على الجوانب التالية:

أ- **الخصائص السكانية:**

يمكن أن يتأثر حجم ونوع الطلب على المنتج أو الخدمة بالتغيرات في معدل النمو السكاني وتوزيع الأعمال واتجاهات التوطن الجغرافي للأفراد داخل المجتمع.

ب- **التوزيع الداخلي للسكان:**

من المسلمات المتعارف عليها أن تتفاوت دخول الأفراد في كل العصور والأماكن، ولاشك أن هذا التفاوت، وما يحدث به من تغيرات أو تقلبات أو قفزات يكون له تأثيراً على الطلب الخاص بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات.

ج- **عوامل المنافسة:**

تتحدد خصائص بيئة أعمال المنظمة إلى حد ما بعوامل المنافسة، والتي تتمثل فيها كل من احتمالات دخول وخروج المنافسين إلى و من مجال

أعمال المنظمـة، وفي إمكانيـة التحـول مـن منـتج إلى أخـر، وفي اتجاهـات إسـتراتيجيات المزاحمة بين المنافسين:

- اقتصاديات الدخول إلى السوق، حيث تكون تكاليف الإنتـاج والـترويج والتوزيـع والبيئـة والخدمات والبحوث والتطوير، وغيرها من تكاليف لازمة الإنتاج المنتج مرتفعة في صـورة تصبح قيداً على دخول منتجين جدد إلى مجال الأعمال.
- ففيما يتعلق باحتمالات دخول وخروج المنافسين، فإن ذلك يؤثر على إستراتيجيات الإنتاج والتسويق لدى الشركات من ناحية، كـما أن الاتجاهـات الفعليـة، للـدخول والخـروج إلى ومن مجال العمل تتوقف على الفرص المحفزة أو القيود المانعة أو المعوقة لذلك.

بجانب تلك القيود التي تفرضها بيئة المنظمة على فرص الإمداد المادي والمالي فإن هناك قيوداً أخرى يمكن أن تكون معوقا لفرص المنافسة، ومن هذه القيود.

- تباين المنتج أو الخدمة، حيث تكون تكلفة الحصـول عـلى المسـتهلك أو تحويلـه مرتفعـاً جداً بصورة تجعل المنافسين لا يخاطرون بذلك.
- ردود الفعل المحتملة للمنظمات الحالية حيث تـتراوح اتجاهـات المـنظمات فـيما بـين أن تعمل وتدع الآخرين يعملون أو المبارزة بالسيوف أو المقاتلة عـلى حافـة الخطـر، حيـث يكون الدخول آي مجـال العمـل في الحالـة الأولى متاحـاً، بيـنما في الحالـة الثانيـة خطـراً ومكلفاً.
- امتيازات التكلفة الغارقة ً المطلقة ً وهي التكاليف المرتبطة بامتيـازات المنظمات القائمة، والتـي تتمتـع بنتـائج أنشـطة الاختراعـات والتطـوير الفني والتكنولوجيا والمهـارات الفنيـة والتخصيصـية العاليـة، والعلاقـة

المتميزة مع مصادر التوريد كل هذا إلى وجود عوائق أمام دخول منافسين جدد.

فيما يتعلق بإمكانية الاستبدال أو التحول لدى الشركات، فإن هذا لعامل يعد عنصرا حيويا من عناصر الإستراتيجية بالشركات والذي يتأثر بخصائص بيئة أعمال المنظمة حيث أن الخصائص البيئية تحدد إمكانية المنظمة في تقديم نفس المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل دون التأثير على ربحيتها، أو الانتقال إلى تقديم منتج أو خدمة أخرى دون التأثير على أهدافها.

وفيما يتعلق باتجاهات المزاحمة بين المنظمات، وعلاقاتها بخصائص بيئة الأعمال، فإن ذلك يتوقف على موقف السوق، ومدى اقترابه من حالات الاحتكار القلة، أو المنافسة الاحتكارية أو المنافسة.

ويمكن أن يتزايد الاتجاه نحو المزاحمة بين المنظمات في الحالات أو الأسباب التالية:

1- إذا أدى تزايد المنافسين إلى تقليل نصيب المنظمات من الأرباح.

2- إذا كانت التكلفة الثابتة مرتفعة ومن الضروري زيادة الأرباح.

3- إذا كانت المنتجات نمطية وغير متباينة من وجهة نظر المستهلك.

4- إذا كان معدل النمو في الدخول واتجاهات الأنفاق منخفضا.

ويتضح من ذلك أن الخصائص البيئية المرتبطة بعوامل السوق والمنافسة، وما يحدث بها من تغيرات يترتب عليها، إما زيادة في الفرص الإيجابية أمام المنظمات وتدعيم القيود والتهديدات التي تواجه هذه المنظمات، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتفرس هذه الخصائص، وتحدد نوع ومدى تأثيرها على سلوكها وأدائها.

3- المتغيرات القانونية والحكومية:

حيث تتأثر أعمال المشروعات والمنظمات وكيفية ممارستها لأعمالها بما تشرعه الحكومات من تشريعات تنظم أمور الأسعار والأجور وشروط الصحة و الآمن و حماية المستهلك وغيرها، كما أن التشريعات الحكومية الخاصة بتحديد أماكن إنشاء المنظمات أو المشروعات أو تنفيذ الأعمال، لاشك أنها تؤثر في إستراتيجيات وأداء هذه المنظمات.

كذلك فإن الحكومة قد تصدر تشريعات من حرية الاندماج وما يترتب عليه من تقليل فرص الاحتكار، أو قد تتدخل الدولة بالممارسة الفعلية لأنشطة معينة من خلال منظمات حكومية تتمتع ببعض المزايا بما يؤثر بالتبعية على الفرص أو القيود أمام المنظمات الخاصة والمنافسة، والتي لا يتوافر لها مثل تلك المزايا.

وتتضمن هذه المتغيرات السياسية التي يمكن أن تؤثر في بيئة عمل المنظمة الأطراف السياسية والاتحادات والهيئات المهنية والمكاتب والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، بينما تتضمن المتغيرات القانونية تلك التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والأنشطة التجارية، وبصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية، والتي يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المنظمات، ومن ثم التأثير على سلوكها وأدائها، وتتمثل هذه المتغيرات في الأبعاد الرئيسية التالية :

1- النفوذ السياسي.

2- التشريعات السياسية.

3- الأيديولوجيات السياسية.

4- النظم والإجراءات.

5- مجموعة المصالح وقوى الضغط.

ويؤكد ذلك أنه من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عديد من الجوانب المحددة، لسلوك وأداء المنظمات مثل استمرارية الرئاسات والمديرين، تأثير الصراعات والانتماءات الحزبية على اتجاهات التوظيف والترقي وشغل الوظائف الإشرافية، وكذلك أسعار المنتجات والخدمات والأسهم والسندات، وسياسات الشراء والتخزين، وعلى فلسفة الإدارة وغيرها من جوانب ذات تأثير على سلوك المنظمة وأدائها.

4- المتغيرات المرتبطة بالإمداد والتكنولوجيا :

كما يتأثر سلوك و أداء المنظمات بخصائص كلا من مصادر الإمداد والأساليب الفنية و التكنولوجية، وما يحدث بها من تغيرات في بيئة أعمال المنظمة، وذلك لتأثير هذه المصادر والأساليب بدرجة كبيرة على تكلفة الأداء، وأهداف المنظمة.

أ- **مصادر الإمداد** : إن القوة النسبية أو نفوذ التأثير وقوة الضغط تتوزع بين المنظمات من ناحية ومصادر التوريد من ناحية أخرى، وذلك حسب خصائص البيئة التي تمارس فيها الأعمال وتورد فيها الإمدادات، فنجد أن القوة النسبية للمنظمات تقل، وتزداد القوة النسبية لمصادر الإمداد في حالات اقتراب مصادر الإمداد نحو الاحتكار والابتعاد عن نموذج المنافسة، ومع ابتعاد عمل المنظمات المستخدمة للإمدادات عن نموذج الاحتكار والاقتراب من نموذج المنافسة، ومن ثم تكون المنظمة المشترية للإمدادات غير ذي أهمية كبيرة وغير مؤثرة بالنسبة لمصادر الآماد، ومع ندرة أو تعذر وجود بدائل للمواد والإمدادات الأخرى من تمويل، وعمالة بتكلفة وجودة مناسبة.

وكذلك تزداد القوة النسبية أمام المنظمات مع توافر الفرص أمام مصادر الإمداد للتوسع أو التكامل الأمامي، ومن ثم التحكم في قنوات التوزيع، كأن

تمتلك مصانع الأحذية لمحلات بيع الأحذية أو تقوم مصانع إنتاج الأسمنت، وحديد التسليح بإنشاء وامتلاك شركات التشييد، وفي حالة توافر الفرص أمام المنظمات المشترية للتوسع أو التكامل الخلفي، ومن ثم عدم القدرة على التحكم في مصادر الإمداد، كأن توجد قيود حكومية أو تهديدات أو مخاطر تمنع شركات تصنيع الأحذية من إنشاء مصانع للجلود، أو تمنع شركات الإنشاء والتشيد من امتلاك مصانع للأسمنت أو حديد التسليح.

ب- **الخصائص الفنية والتكنولوجيا:**

حيث تعمل المنظمات حالياً في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطاً أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات، بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية مستقرة نسبياً، وفي ضوء ما سبق، يجب على المنظمة أن تكون على بيئة من الخصائص البيئية لعملية الإمداد المتعلقة بالمواد و الأموال والأفراد من ناحية، وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى، ومتابعة ما يحدث بهما من تغيرات، وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو القيود والتهديدات أمام المنظمة، حتى يضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات، ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية الملائمة للتعامل معها.

ج- **المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والجغرافية:**

تعتبر الخصائص الاجتماعية والديموغرافية والجغرافية من العوامل البيئية التي يمكن أن يترتب عليها فرصاً أو قيوداً مؤثر في سلوك المنظمات وبناء عليها.

وتتمثل هذه الخصائص و المتغيرات في مجموعة من العوامل التي تكون، وتشكل تطور القيم والعادات والاتجاهات لدى أفراد المجتمع، ومن ثم تفرز في

النهاية خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المنظمات، ولذلك فإن سياسات العمل وسلوك المنظمات سواء كانت متعلقة بتحريك مكان الإدارة أو مجال أو مكان ممارسة الأعمال، أو حتى إضافة موقع جديد، فضلا عن سياسات الإنتاج والتخزين والإعلان والشراء والبيع وغيرها...، كل ذلك يتأثر بخصائص تلك المتغيرات، ومن ثم ينبغي على المنظمة أن تكون على دراية بخصائص هذه البيئة و ما يحدث بها من تغيرات، وتحديد تأثيرها على أداء المنظمة ووضع البدائل والخيارات المناسبة للتكيف مع خصائص هذه البيئة والتعامل معها.

مكونات نظام التحليل والتقويم البيئي لأغراض

اعداد الخطة الإستراتيجية

هنا تجدر الإشارة إلى أن مكونات نظام التخطيط لا تقتصر فقط على العناصر الفنية المرتبطة مباشرة بعملية التخطيط، وإنما تشمل أيضاً أعمال دراسة وتحليل بيئة أعمال المنظمة، وتحديد ما يرتبط بها من فرص وقيود وتهديدات، وفيما يلي إشارة إلى المكونات الرئيسية لنظام التحليل والتقوية البيئي لأغراض إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة:

1- **تحديد الخصائص البيئية لكل عنصر من عناصر بيئة المنظمة :**

يتم ذلك بغرض تحديد السمات الرئيسية لبيئة عمل المنظمة ويتضح منها اتجاهات وديناميكية العناصر البيئية، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على المنظمة.

2- **تحديد بيئة المنظمة والمجالات البيئية التي يجب دراستها:**

يتم تصنيف بيئة المنظمة إلى كل من البيئة العامة والتي من خلال تقديرها تستطيع المنظمة تحديد الاتجاهات التشريعية و القانونية وتأثيرها على صياغة السياسات، والبيئة التنافسية والتي تساعد المنظمة من خلال دراستها على وضع

إستراتيجيات تدعيم موقفها التنافسي، وبيئة النشام والتي من خلالها يمكن تحديد الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.

3- **تحديد المؤشرات البيئية :**

من خلال تحديد الخصائص البيئية يتم تحديد وتوصيف النقاط الحرجة التي تصبح من المكونات الأساسية في نظام التخطيط بالمنظمة، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى استخدام الفروض حول التغيرات البيئية المتوقعة وتأثيرها المحتملة، وبناء عليها تكوين م يطلق عليه هيكل التأثيرات البيئي.

4- **وضع هيكل التأثير البيئي:**

بعد تحديد المؤشرات البيئية ، يتم تحديد العوامل الأساسية المؤثرة في هذه المؤشرات كمستوى أول، ثم تحديد العوامل الفرعية المؤثرة كمستوى ثان، ثم تحديد العوامل التفصيلية كمستوى ثالث، وهكذا، وأخذا في الاعتبار لعنصر الزمن مع هذه العوامل بمستوياتها، يتم وضع هيكل التأثير لكل مؤشر من المؤشرات البيئية، ويوضح الشكل التالي مثالاً لهيكل التأثير على المؤشرات البيئية لأسعار المواد الخام.

5- **إنشاء وتطوير قاعدة بيانات عن بيئة المنظمة:**

يتطلب نظام التقدير البيئي لأغراض التخطيط وتوفير قاعدة بيانات تكون الوسيلة، لتحليل الحقائق التاريخية وتوصيف الأوضاع الحالية وتقدير الاتجاهات المستقبلية.



الفصـل الثانـي

الإدارة الإستراتيجية

(التطور ـ المفهوم ـ الخطوات ـ المنافع ـ الأهمية)

الإدارة الإستراتيجية

(التطور- المفهوم- الخطوات- المنافع- الأهمية)

تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعود جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي، والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة "، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لــ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجه، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات، ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد.

مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

هي فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."

ويتضح من خلال التعريف أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق والتمويل الإنتاج والبحوث والتطوير، وأنظمة معلومات الحاسب الآلي، وذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

أو هي عملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية، تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة.

أو هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة، بطريقة كفؤ وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر، لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

أو هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة، وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على إستخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل إستخدام ممكن، بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

أو هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية، وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، في حين أن

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

مكونات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من المكونات التالية:

1- البيئة :

هي كل العوامل المؤثرة على المؤسسة، ويعرفها (أبو قحف) بأنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة، لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها، وللمؤسسة بيئة خارجية وبيئة داخلية، سنبدأ في دراستنا بدراسة البيئة الخارجية:

1- البيئة الخارجية:

هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها، وبدراستها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وتقسم إلى قسمين البيئة العامة والبيئة الخاصة، سنتناولهما كما يلي:

أ- البيئة العامة: هي تلك العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات بنسب متفاوتة، مثل ارتفاع الأسعار(التضخم) فقد يؤثر على كل المؤسسات، لكن درجة تأثيره على بيع السيارات الجديدة يكون أكبر، وبشكل سلبي يحول المستهلك إلى شراء السيارات المستعملة، وهنا لا تستطيع المؤسسة بمفردها التأثير على عناصر هذه البيئة، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم، وفي كل عامل من العوامل العديد من المتغيرات المؤثرة.

ب- العوامل الاقتصادية: هي مجموعة من العوامل تنبع من طبيعة النظام الاقتصادي، ويختلف تأثيرها على المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، كما يندرج تحت هذا العامل مجموعة من المتغيرات منها:

- مستوى الدخل.

ج- **السياسات المالية والنقدية للدولة:** السياسة النقدية يقصد بها التحكم في كمية عرض النقود الموجودة في السوق للتداول وأسعار الفائدة، والسياسة المالية هي التي تعتمد على مدى الإنفاق الحكومي وسياسة الضرائب المتبعة.

د- دورة الأعمال: ويقصد بها دورة الأعمال ما بين الركود والكساد والانتعاش، ومما لاشك فيه أن دورة الأعمال لها تأثير على المؤسسات، لكن الاختلاف هو في درجة ونوعية التأثير، حيث قد يكون لصالح المؤسسة أو ضدها، فمثلاً الركود والكساد له تأثير سلبي على الصناعات المعمرة، مثل(السيارات والأثاث) الجديدة، بينما له تأثير إيجابي على بيع أدوات الصيانة ومحلات الصيانة، إلا أن تأثيره يكون منعدما تقريباً على صناعة الخبز.

هـ- ميزان المدفوعات: ويقصد به الفارق بين الصادرات والواردات، فكل دولة تسعى إلى إحداث فائض في ميزان مدفوعاتها، وتقوم بتشجيع الصادرات، وفرض القيود على وارداتها، وهذا من شأنه أن يخلق فرصا لمؤسسات و تهديدا لمؤسسات أخرى.

العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية

1- العوامل السياسية: المتعلقة بالنظام السياسي، مثل نظام الحكم، التعدد الحزبي والديمقراطية وماهية تأثيره وانعكاسه السياسي على الجوانب القانونية.

2- **العوامل القانونية**: يقصد بها كافة القوانين المتعلقة والمؤثرة على المؤسسة، ومنها قوانين متعلقة بالعمالة، قوانين متعلقة بالنظام الاقتصادي، مثل (إنشاء المؤسسات والقيام بالعمليات التجارية والإفلاس)، قوانين متعلقة بالبيئة والتلوث.... وغيرها من القوانين.

3- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هي المتعلقة بأنماط المعيشة ومستوى الثقافة والقيم التي يتمتع بها المجتمع، وهناك العديد من المتغيرات التي تندرج تحت هذه العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر: التعداد السكاني، ومستوى التعليم، والعلاقات الاجتماعية، مثل معدل الطلاق والزواج والوفيات، الاتجاهات تجاه الحكومة، البرامج الاجتماعية، والقيم تجاه العمل، ومستوى الثقافة التي يعتنقها المجتمع تجاه العلاقات الاجتماعية نفسها، المساواة بين الرجل والمرأة، تنظيم الأسرة، العنصرية.

4- العوامل التكنولوجية: يقصد بها التطور التكنولوجي المؤثر على المؤسسات، مثل التطور في الوسائل والأساليب الإنتاجية، والتطور في المكائن والآلات، وظهور منتجات ذات تقنيات حديثة.

5- العوامل الديموغرافية: هي العوامل المتعلقة بالسكان من ناحية التأثير العمري، الجنسي، الأذواق، الدخول.

6- العوامل الدولية: تندرج تحت هذا البند العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضارية، التجمعات الإقليمية والدولية.

ب- البيئة الخاصة: هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة، فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يؤثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطال صناعة السمك مثلاً، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي:

- القادمون الجدد المحتملون.
- المشترون.
- الموردون.
- السلع البديلة.

- أصحاب المصالح الأخرى حسب إضافة (فريمان) وقصد بها الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية.

2- البيئة الداخلية:

هي العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها، وتقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام هي (البناء التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)، إن تحليل البيئة الداخلية يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة، وهي ضرورية للاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة، وباعتبار أن المؤسسة لا يمكن أن يكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها، وتحويلها إلى مزايا تنافسية للمؤسسة.

ويرى كثير من الباحثين والمتخصصين في المجالات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية، إنما تتمثل تحديداً في كل من الهيكل التنظيمي والموارد، وكذلك الثقافة المنظمية، ومن هنا يمكن وضع عوامل البيئة الداخلية إجمالاً كما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي: التي تحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من(Galbraith and stalker) إلى أن التبني المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الإستراتيجية ربما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلاً إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية الخارجية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل

في بيئة مستقرة، والثاني هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.

ب- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن، ويمكن أن تؤثر على سلوك المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية وتعاملها مع بيئتها الداخلية، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة، مثل الالتزام الوظيفي، الولاء للمؤسسة، الأخلاق الحميدة، ولذا فإن هذه الثقافة المتراكمة تؤثر على قرارات المؤسسة، وإن على الإستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، كما يجب محاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعدها على التغيير المطلوب لتنفيذ إستراتيجياتها، ويتم التغيير من خلال دراسة أبعاد هذه الثقافة سنتناولها كما وضعها (Trice & Beyer) بالجدول التالي:

جدول يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة

الأبعاد	التعريف
الطقوس	مجموعات مخططة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبياً، والتي تدمج عدة أشكال من التعبيرات الثقافية في حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية، وعادة ما يكون في شكل عرض يقدم أمام الجمهور.
الاحتفالية	نظام يتكون من عدة طقوس مرتبطة بمناسبة أو حدث واحد.
القصة الخيالية	قصة خيالية ذات حبكة درامية، وعادة تستخدم لشرح أصل شيء ما أو تغيرات معينة، عادة ما تشير إلى إيمان راسخ بمزايا أساليب معينة وسلوكيات محددة، حتى إذا لم تدعمها الحقائق.
الأسطورة	قصة رائعة تتناقلها الأجيال تقوم على أساس تاريخي، ولكن تم تجميلها بتفاصيل خيالية.
الرمز	أي شيء أو فعل أو حدث أو جودة أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، وعادة ما ترمز لأشياء أخرى.
اللغة	طريقة استخدام أفراد جماعة ما للأصوات والعلامات المكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض.
القيم	اتجاهات تخدم كموجه للسلوك.
المعتقدات	تفهم لظاهرة معينة.
البطل/ البطلة	الأفراد الذين يمثلون السلوك للآخرين.

ج- **الموارد:** هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية والموارد فيها اسم تحليل المزايا التنافسية، ولذا يجب الاهتمام بمدى مساهمة المجالات الوظيفية من إنتاج، وتسويق، ومالية، وبشرية، ومعلوماتية، في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في ضوء نقاط القوة والضعف لديها.

2. صياغة رسالة المؤسسة:

تختلف مؤسسات الأعمال بالتركيز على مجالات معينة في رسالتها، وفي هذا الصدد هناك دراسات مختلقة حول مجالات التركيز في رسالة المؤسسات، سنتناول بعضاً من هذه الدراسات كما يلي:

جدول يوضح مجالات التركيز في رسالة المؤسسات

ديفيد وبيرس(1987)	بيتر دراكر،(1974)	وبفينيس(1969)
1.خدمة الزبائن والأسواق. 2. المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة. 3. النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية. 4. التكنولوجيا المستخدمة. 5. العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيتها. 6. عناصر محددة من فلسفة المؤسسة. 7. كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي. 8. الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع.	1.موقف المؤسسة في السوق. 2. الابتكار. 3. الإنتاجية. 4. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية، أي كفاءة الحصول عليها. 5. الربحية، وقصد بها تحديد مستوى الربحية. 6. مستوى أداء وتنمية الإداريين بالمؤسسة، وقصد بها وضع معايير للتدريب والتقييم وتطوير الأداء. 7. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم. 8. المسؤولية الاجتماعية، ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.	1. التكامل 2. التأثير الاجتماعي. 3. تعاون الخصوم. 4. التكيف والتأقلم. 5. الكينونة الموحدة،أي الإجماع على رسالة المؤسسة. 6. توفير القدرة على النمو.

ومن الدراسات السابقة يمكننا القول بأن رسالة المؤسسة هي تلك الأبعاد التي تميز المؤسسة عن غيرها وتحدد:

أ. الغرض من إنشائها.

ب. نطاق عملها.

ج. نطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم بخدمتها.

د. التكنولوجيا المستخدمة.

هـ. نظرة وفلسفة المؤسسة لدورها الاجتماعي والاقتصادي.

وبالتالي كان لزاماً ضرورة وجود رسالة واضحة، وفي هذا الصدد ينصح (كينج وكليلاند) (Cleland) المؤسسات بوضع رسالة واضحة للأسباب الآتية:

- لتسهيل ترجمة الأهداف إلى هيكل عمل يتضمن مهام محددة للأفراد.

- لتحديد أغراض المؤسسة وترجمة الأغراض إلى أهداف تسمح بتقدير مقاييس التكلفة والوقت والأداء والرقابة عليه.

- للتأكد من وحدة الهدف داخل المؤسسة.

- توفير أساس لتخصيص الموارد.

- لإرساء المناخ العام داخل المؤسسة.

- لتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة واتجاهاتها، واستبعاد غير القادرين مع هذا التوحيد.

3- الأهداف:

هي الغاية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولكي تكون الأهداف جيدة يجب أن تتميز بمعايير معينة منها:

- المشاركة والقبول.

- مرنة.

- قابلة للتطبيق والقياس.

- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة.

- محددة زمنياً.

- طموحة.

- مكتوبة.

الخطوات المهمة في الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، ويعتبر الفكر الإسلامي عموماً فكراً استراتيجيًا في التفكير وحتى في إصدار الأحكام، حيث يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المآل في الأمور وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد وقضية، اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي.

والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب، كما تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1- لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3- مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة التصميم.

2- مرحلة التطبيق.

3- مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

يطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفة.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة، وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً: مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل، بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها، بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية

فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظـرة عمليـة وقـدرة عـلى تحريـك المـوارد البشريـة، وغـير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة، تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التـي وضـعت في هـذه المرحلة السابقة.

وأهم أسـس نجـاح هـذه المرحلـة هـو تحقيـق التكامـل والتعـاون بـين الأنشـطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفـاءة وفاعليـة، ويحتـاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مـع التغيـيرات التـي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط.

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيـق الإسـتراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصـميم الإسـتراتيجية أو في مرحلـة تطبيق الإستراتيجية.

منافع الإدارة الإستراتيجية

تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنشأة أن تكون "مبادرة" أكـثر منهـا "مسـتجيبة" عنـد تشكيل المستقبل، فهي تمكن المنشاة من المبادأة والتأثير (وليس مجرد الاسـتجابة) عـلى الأنشطة، وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، وقد لمس كـل مـن أصـحاب المنشـآت الصغيرة والأعضاء المنتدبين والرؤساء ومديرين الكثير من المنظمات، سواء التي تسعى إلى الربح أو التي لا تسعى إلى الربح مزايا الإدارة الإستراتيجية، حيث تكمن الميـزة الأساسـية لـلإدارة الإسـتراتيجية في مسـاعدة المنشـآت عـلى وضـع إسـتراتيجيات أفضـل مـن خـلال استخدام مدخل أكثر موضوعية ومنطقية، ونظاماً عند الاختيار الإستراتيجي، وهذه الميـزة

مازالت قائمة بالطبع بالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن العملية ذاتهـا، أصـبحت تمثـل الإسهام الأكثر أهمية للإدارة الإستراتيجية.

كما إن الاتصالات والحـوار والمشـاركة هـي مفتـاح الإدارة الإسـتراتيجية الناجحـة، ومن خلال المشـاركة في عمليـة وضـع الإسـتراتيجية يصـبح المـديرين والعـاملين ملتـزمين بمساندة المنظمة، وتمثل طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق فهم كامل مـن جانـب كـل مـن المـديرين والعـاملين والتزامهم بالعملية، وقد يكون الفهم هو أهم منفعة تـأتي مـن وراء الإدارة الإسـتراتيجية يليها الالتزام. وعندما يفهم المديرين والعاملين ما الـذي تفعلـه المنشـاة، ولمـاذا كثـيراً مـا يتولد عن ذلك الفهم شعور بأنهم جزء من المنشـأة ولابـد مـن مسـاندتها، ويـزداد ذلـك عندما يفهم العاملين العلاقة بين المرتبات والمكافآت التي يحصـلون عليهـا وأداء المنشـأة، وعادة ما يصبح المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجيتها.

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق مـن وراء الإدارة الإستراتيجية هي الفرصة المقدمة للعاملين لزيادة إحساسهم بالسلطة، إن إعطاء السـلطة يعمل عـلى تقويـة الشـعور لـديهم بفـاعليتهم، مـن خـلال تشـجيعهم ومكافـأتهم عـلى المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال. تطبق الكثير مـن المنشـآت اللامركزية في عملية الإدارة الإستراتيجية، مما يتضمن اعـتراف مـنهم بـأن التخطـيط لابـد وأن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقـل والعـاملين، وحاليـاً نجـد أن فكـرة التخطيط اللامركزي على مستوى المدراء التنفيذيين تلقى قبولاً أكثر مـن فكـرة التخطـيط المركزي.

وتعتمـد عمليـة الإدارة الإسـتراتيجية بدرجـة كبـيرة عـلى أنشـطة الـتعلم والمساعدة والتعليم والمساندة فهي ليست مجرد نشاط تبـادل أوراق ومـذكرات

على مستوى الإدارة العليا، يعد الحوار وتبادل الآراء في عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر أهمية من الخطة ذاتها.

كما إن أسوء شيء يمكن أن يقوم به الإستراتيجيون هو الإنفراد بوضع الخطة الإستراتيجية ثم تقديمها للمديرين التنفيذيين ليتولوا التنفيذ، من خلال المشاركة في العملية يصبح المديرين التنفيذيين هم "أصحاب" الإستراتيجية، يجب أن يكون مفتاح نجاح الإستراتيجيات هو المسؤولين عن التنفيذ بأنهم أصحاب الخطة. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المنشأة أو رئيسها، إلا أنه لابد من مشاركة المديرين والعاملين في أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغيرات المطلوبة.

وحالياً تزداد أعداد الشركات والمؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ القرارات الفعالة، وفيما يلي استعراض لبعض المنافع المالية، وغير المالية التي تعود على الشركة من جراء إتباع مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

1- المنافع المالية:

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحية ونجاحاً عن تلك التي لا تستخدمها، والواقع أن الشركات ذات الأداء المرتفع عادة ما تميل نحو التخطيط المنظم للإعداد للتغيرات المستقبلية في كل من البيئة الداخلية والخارجية، والمنشآت التي يوجد بها أنظمة تخطيط شبيهة بالإدارة الإستراتيجية عادة ما يكون أدائها المالي طويل الأجل متميز مقارنة بالصناعة التي تنتمي إليها.

يبدو أن الشركات ذات الأداء المتميز تتخذ قرارات أفضل مع توقع أفضل لكل من الآثار قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ومن الناحية الأخرى،

فإن الشركات ذات الأداء الضعيف عادة ما تركز على أنشطة تعكس قصر النظر، ولا تعكس تنبؤ جيد بالظروف المستقبلية، وعادة ما ينشغل الإستراتيجيون في الشركات ذات الأداء الضعيف بحل المشاكل الداخلية وإعداد التقارير، وكثيراً ما يخطئون في تقدير قوة المنافسين ويبالغون في تقدير نقاط القوة في شركنهم، كما أنهم ينسبون الأداء الضعيف إلى العوامل غير المتحكم فيها مثل إقتصاد ضعيف أو تغيرات تكنولوجية أو المنافسة الأجنبية.

وتشير التقارير إلى أن هناك ما يزيد عن مائة ألف مشروع يفشل سنوياً في الولايات المتحدة الأمريكية، ويمل فشل المشروعات الإفلاس والتصفية. وبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل إلى جانب افتقاد إدارة إستراتيجية فعالة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع، إلا أن مفاهيم وأدوات التخطيط المشار إليها يمكن أن يترتب عليها منافع مالية ملموسة لأي منظمة.

2- المنافع غير المالية:

بالإضافة إلى مساعدة المنشآت على تفادي التدهور المالي، فإن الإدارة الإستراتيجية تقدم منافع ملموسة أخرى، مثل زيادة المعرفة بالتهديدات الخارجية وتفهم أفضل لإستراتيجيات المنافسين، وزيادة إنتاجية العاملين وتقليل مقاومة التغيير وتفهم أوضح للعلاقات بين الأداء والمكافأة.

ويترتب على الإدارة الإستراتيجية تحسين قدرات " منع المشاكل " في المنظمات لأنها تروج التفاعل بين المديرين على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية، ويمكن التفاعل المنظمات من الاهتمام بالمديرين والعاملين، وتنميتهم وإشراكهم في الأهداف التنظيمية، وإعطائهم السلطة التي تمكنهم من الإسهام في تحسين المنتج أو الخدمة والاعتراف بإسهاماتهم.

وكثيراً ما يترتب على تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية انتظام المنشأة بعد أن كانت على حافة الانهيار. فالإدارة الإستراتيجية يمكن أن تكون بداية

نظام إداري يتسم بالكفاءة والفعالية، وقد تجدد الإدارة الإستراتيجية الثقة في إستراتيجية المشروع الحالية، أو تشير إلى الحاجة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية. وتقدم الإدارة الإستراتيجية أساس للتعرف على الحاجة للتغير، ومنطقة هذا التغير وتوضحه لكل المديرين والعاملين في المنشأة، فهي تساعدهم على النظر للتغير باعتباره فرصة أكثر منه تهديد. ويري غرينلي أنه يمكن تلخيص منافع الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

1- التشجيع على التفكير المستقبلي.

2- تحقيق التكامل بين السلوك الفردي والجهود الكلية..

3- تقليل حجم الموارد والوقت المخصصان، لتصحيح القرارات الخاطئة والعشوائية.

4- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة والتغيرات.

5- مساندة القرارات الهامة، والأهداف المحددة بشكل أفضل.

6- إمكانية تخصيص الوقت والموارد اللازمة للفرص بصورة أكثر فعالية.

7- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.

8- خلق إطار للاتصالات الداخلية بين الأفراد.

9- النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة

10- توفير أساس لتوضيح مسؤوليات الفرد.

11- التعرف على الفرص، وترتيبها، وفقاً للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنة.

12- توفير مدخل قائم على التعاون ومتكامل وحماسي لمعالجة المشاكل وانتهاز الفرص.

13- التشجيع على وجود اتجاه موجب نحو التغير والتغيير.

14- توفير درجة من النظام والرسمية لإدارة المنشأة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التـي تواجـه الإدارة، وهذه التحديات :

أ) **تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:**

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنيـة السياسـية والاجتماعيـة والاقتصـادية للعـالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهـزة الاتصـال، لـذلك عـلى صانع الإستراتيجية مواكبة التغير، وليس مواجهته لاكتساب المزيد من الـتعلم والخـبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

ب) **زيادة حدة المنافسة :**

لقد أصبحت المنافسـة الكونيـة حقيقـة واقعـة ابتـداءً مـن أشـباه المواصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة في الأسـواق المحليـة والعالميـة مـما يفرض على صانعي الإستراتيجية، تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفـؤة وبعيـدة المدى، لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمـو البطـيء والأسـواق التـي سـتكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج.

ج) **كونية الأعمال:**

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقـاليم وذلـك مـع زيـادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسـواق المحليـة ونـدرة المـوارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعـمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل،

فمثلاً ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى، بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا وGm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

د) **التغير التكنولوجي:**

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

هـ) **نقص الموارد:**

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية، بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسئولية الاجتماعية.

و) **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:**

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية، ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب، وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيتة، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الآنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية، وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية، تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، وتحقيق تناسق بين جماعات العمل، وبين أفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، مثل الإدارة بالأهداف والإدارة من خلال الأنظمة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

فوائد الإدارة الإستراتيجية

عندما تمارس المنظمة الإدارة الإستراتيجية، يصبح التفكير ذا طابع رؤيوي أكثر، ويتسم بما يلي:

1.تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها.

2.التفكير بشأن المستقبل، بحيث تكون حدود المنظمة أكثر مرونة.

3.التركيز على الرفع من نوعية العمليات والأداء التنظيمي، واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً، لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

4.التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

ومن خلال الممارسة والعمل الجاد، فإن التعلم التنظيمي الذي يحدث خلال تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية سوف يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها ورؤيتها، ومع كل تحديث للخطة الإستراتيجية، سوف يصبح القادة الكبار ذوي قدرة أفضل على نشر الخطة وإجراء التغييرات وقياس الأداء التنظيمي.

وبعد عملية تحديد السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها، وبعد التحليل العام للمحيط وللوضعية الداخلية و إمكاناتها، تمر المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى المرحلة الأقرب من الميدان العملي. فما هي الإجراءات التي تمر بها هذه العملية؟ ثم ما المراحل التي يشهدها نظام التخطيط الاستراتيجي في تكونه؟ وأخيرا كيف يمكن تقييم ومراقبة العملية كلها؟.

مستويات الإدارة الإستراتيجية

إن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي:

-**مستوى الإدارة العليا**: الذي يضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.

- **مستوى الإدارة الوسطى**: الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالملية والتسويق.
- **مستوى الإدارة الدنيا**: الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال والفنيين والأجهزة.

وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

- **مستوى الإستراتيجية العليا**: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارت ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

- **مستوى الإستراتيجية الوسطى**: يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة، ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

- **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات والموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة، بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى والعليا.

كما إن هذه المستويات الثلاث من الإستراتيجيات، يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مزايا الإدارة الإستراتيجية

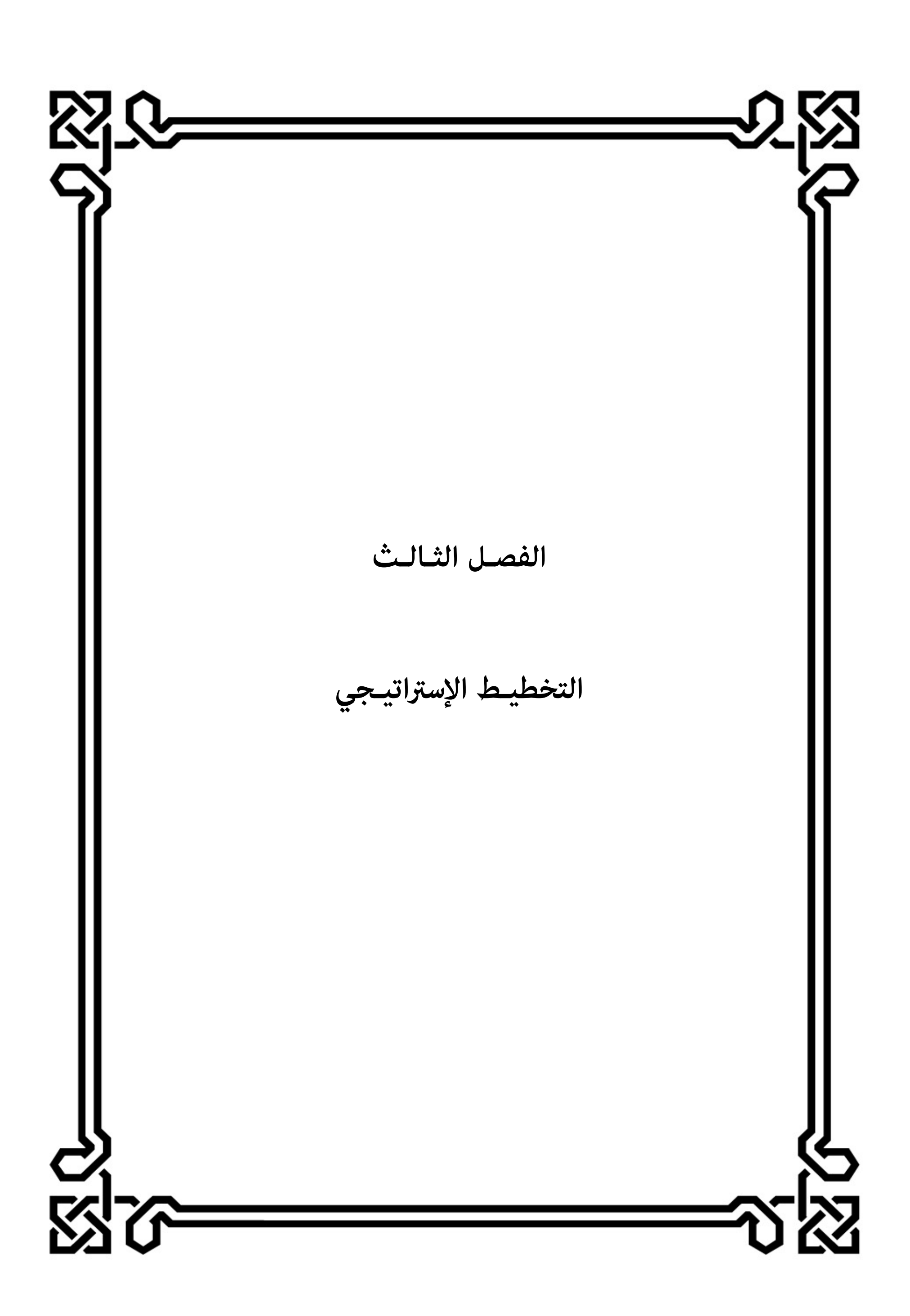
تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبياً على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية، ونظاماً عند الاختيار الإستراتيجي، كما إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

كما إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية.

ويليها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكاراً وإبداعاً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها، وبناءاً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة

الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة، بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحالياً نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية، لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي، و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.



الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط

إن غرض التخطيط ومعناه كان وما زال يلاقي إلى حد ما أجوبة متعددة في الحقب الزمنية المختلفة ومن أشخاص مختلفين، ويذكر أن آينشتاين قال مرة نفس الشيء عن العلم، وهذا معناه عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة على الرغم من اختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم منها.

كذلك فأن التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، حيث إن الإنسان يخاف ويحذر، مما يخبئه له المستقبل، لهذا أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول وتجنبه، أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه، لذلك لم تعد كلمة التخطيط كلمة غريبة أو غير مألوفة لأسماعنا، فكثيراً ما نجدها تتردد في إطار المناقشات أو الحوارات التي قد يثيرها بعض الأفراد أو الجماعات، فيما بينهم أو في إطار وسائل وأجهزة الأعلام المختلفة.

ويعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي "خطط": بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.

كما يعرفه بنتون Benton على أنه تحضير ذهني للنشاط من أجل العمل أي بناء خارطة ذهنية Mental Map، فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور، ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل.

كما إعتبره واترسون Waterson مجموعة جهود واعية ومستمرة تبـذل مـن قبـل حكومـة مـا لزيـادة معـدلات التقـدم الاقتصـادي والاجتماعـي، والتغلـب عـلى جميـع الإجراءات المؤسساتية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف.

كما عرفه فريدمان Friedmann بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيـق أفضل الوسائل المعرفية، من أجل توجيه وضـبط عمليـة التغيـير الراهنـة بقصـد تحقيـق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

وعرف ميردال Myrdal التخطيط، كمفهوم تنموي بأنه برنامج يظهـر إسـتراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قـوى السـوق مـن أجـل دفـع وتطوير النظام الاجتماعي.

والتخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع عـلى عـاتق القيادة الإدارية، وجوب النهوض بها كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهـي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهـدف مـن خـلال نشـاطات الإدارة التـي تعمـل عـلى تنفيـذ الخطة[2].

أو هو العملية التي يتم فيها تحديـد الوضـع الحـالي للمنظمـة والإنجـازات التـي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي ستستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات.

أو هو المهام الإداريـة التـي تهـدف إلى تحديـد الأهـداف المسـتقبلية للمـنظمات والمؤسسات و طرق تحديد هذه الأهداف .

وعموماً فإن التعريفـات المختلفـة للتخطـيط قـد غطـت وشـملت جوانـب مختلفة وواسعة، ولكن دون أن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي، وإن كانت قد اتفقت بشكل غـير مبـاشر عـلى مجموعـة مـن المحـاور الرئيسـية التـي يمكننـا

من خلالها تحديد تعريف عام للتخطيط، وهو ان التخطيط نشاط إنساني وخيار عقـلاني موجه للعمل المستقبلي وهذا في سبيل حل المشكلات.

من خلال تعريفنا للتخطيط مـن مختلـف جوانبـه، يتضـح لنـا أنـه مجـال واسـع ومعقد، وهو بالتالي يضم عدة أنواع وتصنيفات حسب معايير مختلفة.

المقومات الرئيسية للتخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومـات الأساسـية تتمثـل في تحديـد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيراً بلورة طـرق العمـل ونقصـد بـه الوسائل والإمكانات:

أولاً: الأهداف:

إن الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المسـتقبل، وإذا كـان المطلـوب هـو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا إستراتيجية، أمـا إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف

[1] **درجة الوضوح:**

إن وضـوح الهـدف يحقـق مجموعـة مـن المزايـا، منهـا المسـاعدة عـلى توحيـد جهـود الجماعــة لتنفيــذ الأهــداف، ومســاعدة إدارة المنظمــة في القيــام بوظائفهــا الأخــرى، والمساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[2] **القناعة بالهدف:**

كلــما زادت قناعــة العــاملين بالهــدف كلــما كانــت درجــة حــماس العــاملين نحــو تحقيق عالية.

[3] **الواقعية في الهدف:**

إن الواقعيـة في الهـدف تقـوم عـلى أسـس أن يكـون الهـدف الممكـن الوصـول إليـه ولـيس شـيئًا مسـتحيلاً، وأن تتـوافر الإمكانـات الماديـة والبشريـة بدرجـة تسـاعد عـلى تحقيـق الهـدف، وأن يكـون الهـدف معـبراً عـن حاجـات العمـل وموجهـاً إلى تحقيقهـا، كـما هـو الحـال بالنسـبة لرغبـات وحاجـات العـاملين، ويعمـل عـلى إشباعها.

[4] **التناسق والانسجام:**

يجب أن تكون الأهداف الموضوع متناسقة مع بعضها البعض، بحيث يسهل تنفيذها.

[5] **مشروعية الهدف:**

يقصد به مـدى ملاءمتـه للقـيم والمثـل والتقاليـد المرعيـة في المجتمـع، وكـذلك مراعاتـه للأنظمة واللوائح، والسياسات الحكومية المعمول بها.

[6] **القابلية للقياس:**

إن وجـود مقـاييس للأهـداف يتـيح لـلإدارة التأكـد مـن مـدى تحقيـق أهـدافها، وهـل يتم التنفيذ وفقاً، لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

[أ] **مقياس زمني:** أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] **مقياس كمي**: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] **مقيـاس نـوعي**: وهـو تحديـد النوعيـة التـي يجـب أن يظهـر عليهـا الأداء خـلال فـترة التنفيذ.

ثانياً : التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط والإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

1- أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

2- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

3- أن يكون التنبؤ مفيداً، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

4- غير مكلف: فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

5- أن يكون واضحاً.

ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثاً: السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفاً، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسيات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاته وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرتبط التخطيط بالسياسية، ذلك أن التخطيط غالباً ما تكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعاً: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامساً: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة، لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شئ ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

ومن المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

1- الدقة في تحديد الاحتياجات.

2- الفترة الزمنية.

3- تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

4- الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

5- التكلفة المالية التقديرية.

طرق إعداد الخطة

إن طرق إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة م الجهة المسؤولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان، مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

ومن العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:

[1] الوضوح.

[2] المرونة.

[3] المشاركة في وضع الخطة:ان مشاركة العاملين في المنظمة شئ ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[4] مراعاة الجانب الإنساني:يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات، ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[5] دقة المعلومات والبيانات:إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي

سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية كافة.

[6] الإعلان عن الخطة:ان الهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

مراحل إعداد الخطة

أولاً: مرحلة الإعداد:

وتشمل:

1- تحديد الأهداف.

2- جمع وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

3- وضع الافتراضات: والإجابة عن كل التساؤلات.

4- وضع البدائل وتقويمها.

5- اختيار البديل الأنسب.

6- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة:

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

بعد الموافقة على الخطة نبدء في حيز التنفيذ

رابعاً: مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة مـن أهـم المراحـل في عمليـة التخطـيط، إذ لا ينتهـي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـ:

[1] مراجعة الخطة نفسها.

[2] مراجعة التنفيذ.

[3] الظروف الخارجية.

معوقات التخطيط

1- عدم مراعاة التغير في الواقع.

2- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

4- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنسـاني إلى مقاومـة هـؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يـؤدي إلى فشـلها في تحقيـق أهدافها.

5- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

6- القيود الحكومية.

7- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

8- اتجاهات العاملين: كثيراً ما تحدث اتجاهات السلبية نحو الخطة أثـراً كبـيراً في عرقلـة مسيرتها.

أنواع التخطيط

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوئها، وذلك على النحو التالي:

أولاً : حسب الأساس الزمني:

وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي :

1- **التخطيط قصير الأجل :**

هو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات، وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب، ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها، وغالباً ما يستخدم هذا النوع عند إقامة مشروع عام بقصد حل مشكلة قائمة بذاتها، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور، والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به.

2- **التخطيط متوسط الأجل :**

هو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، ويقصد بالتخطيط، متوسط الأجل، ذلك الذي يغطي أكثر من سنة وحتى خمس سنوات.

3- **التخطيط طويل الأجل :**

يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى، وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة، كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها

في الحسبان، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة، تتسم بالمرونة المطلوبة للتماشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ، وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها :

أ – إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

ب- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي.

ج- تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه.

هنا نقسم التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

1- **التخطيط التطويري** :

يقصد بالتخطيط التطويري وضع الخطط المتعلقة بالتغيير الهادف وإدخال التحسينات في طريقة سير العمل وإتباع الأساليب العملية الحديثة في إنجاز المهمة، من أجل رفع المستوى الإنتاجي والأداء الوظيفي للموظفين.

2- **التخطيط التنظيمي** :

يتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين أقسام المنظمة ووحداتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

3- **التخطيط البشري**:

يشمل الدراسة والتحليل والتنمية الشاملة للقوى العاملة في المنظمة كما وكيفاً، وتنمية القدرات الفردية، ووضع الجداول النسبية والإحصائية لمعرفة الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها ومستوياتها.

ثالثاً: حسب الإدارة:

ويشمل هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

1- **التخطيط المركزي**:

يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالباً ما تكون في العاصمة، وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.

2- **التخطيط اللامركزي**:

يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالباً السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.

رابعاً: حسب الإطار:

يندرج تحته كل من:

1- **التخطيط العام**:

يركز هذا النوع على القضايا الإنسانية، ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

2- **التخطيط التفصيلي**:

يهتم بالتفاصيل والجزئيات، ولا يقتصر على الجوانب النظرية، بل يتعداها إلى النواحي التطبيقية، فمثلا يركز التخطيط العام على زيادة الإنتاج كخط عريض، بينما يهتم التخطيط التفصيلي بكيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.

خامساً: حسب مدى تأثيره:

نجد وفق هذا المعيار نوعين من التخطيط هما:

1- التخطيط الاستراتيجي:

هو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، بمعنى آخر إستراتيجية المنظمة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المبتغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة، فمثلاً سمعة المنظمة وحجمها ونوع نشاطها، تمثل إستراتيجية معينة للمنظمة لا تتغير خلال فترة بسيطة.

2- التخطيط العملياتي:

حيث يسميه البعض بالتخطيط الفني أو التخصصي، وهو يوضع لمساعدة الإدارة على السير في تخطيطها الاستراتيجي وتحقيق أهدافه، لذا فهو يشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة، كالتسويق والإنتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتطوير والبحث العلمي...الخ.

وهناك معايير أخرى كثيرة لتقسيم التخطيط لا يتسع المجال لشرحها كلها، لكن يمكن الإشارة إليها باختصار كما يلي:

سادساً: حسب أسلوب العمل: حيث يضم:

- التخطيط الإلزامي.
- التخطيط المرن.

سابعاً: حسب الوظيفة: ونجد فيه:

- التخطيط البنيوي.
- التخطيط التصحيحي.

ثامناً: حسب الغرض أو القطاع: يشمل:

- التخطيط الاقتصادي.
- التخطيط الاجتماعي.
- التخطيط الحضري.

- التخطيط التربوي...الخ.

تاسعاً: حسب المستوى المكاني: يندرج تحته:

- التخطيط المحلي.
- التخطيط القومي أو الوطني.
- التخطيط الإقليمي.

وما يمكننا ملاحظته في نهاية هذا المطلب أن معايير التخطيط ورغم اختلافها من حيث التسمية، إلا أنها تحمل في طياتها أنواعاً متشابهة إلى نوع ما من التخطيط، فالتخطيط المركزي، مثلاً يشبه ما يكون تخطيطا عاماً أو قومياً، ويبقى الفرق الوحيد الممكن استخلاصه يكمن في مستلزمات كل نوع منها، ومراحل إعداده والإشراف عليه.

ملامح التخطيط الإستراتيجي

قد تبدو ملامح التخطيط الإستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموما يمكن القول أنه يتضمن السمات التالية:

1- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها.

2- هو نظام لتحديد مسار الشركة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رسالة الشركة وأهدافها والتصرفات اللازمة، لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.

3- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز الشركة في المستقبل، وتحديد مجال أعمال وأنشطة الشركة مستقبلاً.

4- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل.

5- هـو أسـلوب عمـل عـلى مسـتوى مجلـس الإدارة والإدارة العليـا والإدارة التنفيذيـة وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل الشركة.

6- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التـي سـتعود عـلى جماعـات أصحـاب المصـالح في الشركة، سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية، وهو ما يبرر بقاء الشركة.

كـما يبقـى أن نفـرق بـين القـرارات الإسـتراتيجية والقـرارات المعتمـدة عـلى الإستراتيجية، فالقرارات الإستراتيجية هي وظيفة مجلـس الإدارة والإدارة العليـا بالشركـة، وهي بحق الوظيفة الرئيسية لهما، وهو ما يطلق عليه أحياناً بالتخطيط الإستراتيجي.

أما القرارات المعتمدة على الإستراتيجية، فهي تلك القرارات التشغيلية التي يقـوم بها المديرين التنفيذيين في حياتهم اليومية داخل العمل والمعتمدة على (أو المنبثقة مـن) الإستراتيجيات، أي إدارة العمل استناداً على إستراتيجيات موضوعة سلفاً.

أهمية عملية التخطيط

إن عملية التخطيط لبرنامج أو مشروع معين هي عمليـة تحتـاج إلى خـبرة وجهـد ووقت، ولكنها تحقق كثيراً مـن الفوائـد فبالإضـافة عـلى إعـداد برنـامج أو مشروع جيـد التنظيم والإدارة ويحقق الأهـداف، فـإن الجمعيـة تثبـت أقـدامها مـن خـلال مواجهتهـا الناجحة للتحديات في عملية التخطيط، ومن فوائد التخطيط:

أولاً : ديمقراطية الرأي والقرار الجماعي :

حيث تحتاج عملية التخطيط إلى التوافق في كل خطوة مـن خطواتهـا، ولا يمكن أن ننتقل إلى الخطوة التاليـة حتـى يتفـق معظـم المشـاركين عـلى الخطـوة الحالية بالتأكيد أن التوافق ليس عملية سهلة إذ أن الاختلاف في الأفكار ووجهات

النظر هو شئ طبيعي بل ومرغوب، ولكن علينا أن نوضح للأعضاء أن الاختلاف هو جزء إيجابي وأساسي في عملية التخطيط، ويؤكد أن المواضيع قد نوقشت من جميع الزوايا. وهذا الاختلاف هو شيء بناء لبلورة الآراء والوصول إلى التوافق، ولهذا فمن الضروري أن يطلب من شخص محايد وغير محيز أن يساعد فريق التخطيط، وأن يعطى الفرصة للجميع للنقاش والتفاعل والإسهام.

ثانياً: بناء فريق (لجنة أو مجموعة) للتخطيط له رؤية مشتركة:

من المفضل أن يشارك في الفريق كل من الكوادر القيادية والمتطوعين والتنفيذيين والعاملين الميدانيين، مع مشاركة آخرين من خارج الجمعية لهم اهتمامات ومصالح مشتركة، ولا مانع من أن يشارك بعض ممثلي جهات أو جمعيات أخرى، ومن خلال عملية التخطيط والتوافق الجماعي على كل خطوة من خطواته، يتلاشى الشقاق حول الأهداف والبرامج / المشروعات الخ.....، ولهذا فإن معوقات التنفيذ الداخلية والخلافات تقل وتتلاشى.

ثالثاً : منهجية وأسلوب لحل المشاكل ومواجهة المعوقات:

تساعد عملية التخطيط كوادر الجمعية لمواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الجمعية وبرامجها، مشروعاتها، وتمكن من وضع بدائل للتعامل معها، مثل:

1- كيف يمكن الاستمرار والتوسع في الأنشطة والخدمات وزيادة عدد المستفيدات، المستفيدات أو المناطق التي تقوم بخدمتها؟
2- كيف يمكن زيادة عدد وتحسين نوعية الخدمات المقدمة؟
3- كيف يمكن كسب رأى وزيادة تأييد القادة السياسيين والقيادات الطبيعية وأعضاء المجتمع المحلى للبرامج

والمشروعات التنموية المختلفة؟ وأسئلة أخرى كثيرة تحتاج منا إلى مناقشات للوصول إلى أفضل البدائل.

4- كيف يمكننا الاستمرار في تقديم الخدمات إذا ما ضعف أو توقف التمويل الخارجي؟

رابعاً : تحديد الأدوار والمسؤوليات:

تقوم كل الخطط على وضع أهداف للجمعية وبرامجها، مشروعاتها، يمكن قياسها فيوقت محدد بالإضافة إلى تحديد من سيقوم بالأنشطة المختلفة، ومتى إن معرفة كل مشارك في إعداد وتنفيذ الخطة لدوره والمطلوب منه، يساعد على تحقيق الأهداف والابتعاد عن أية تداخلات تعيق تنفيذ العمل.

خامساً : إعادة النظر والتفكير مرة أخرى في الوضع الحالي:

إن التخطيط بمعناه الواسع يهدف إلى التحسين، فقد تحدث في كثير من الأحيان تغييرات، إيجابياً أو سلباً في البيئة التي نعمل فيها، هذه التغييرات تتطلب استراتيجيات وخطط عمل جديدة إن الاستجابة لهذه التغيرات مهم جداً، ولكن من الممكن أن تضع هذه التغيرات كوادر الجمعية والعاملين بها في موقف دفاعي لو ظلوا متمسكين بالبرامج الحالية، والتي أصبحت نتيجة هذه التغييرات، إما لا تلبي احتياج أو لا تتناسب مع الوقت. لذا يمكننا التخطيط من التعامل مع هذا الوضع من خلال توضيح مصالح الجمعية، وبالتالي اهتمام العاملين بها بإجراء التغيير اللازم في رسالة وأهداف الجمعية، ويجب هنا الإشارة إلى أن التغيير دائماً ما يقابل بمقاومة شديدة، ولهذا فعلى فريق التخطيط أن يكون واعياً لهذا أثناء عملية التخطيط.

سادساً : مشاركة مستويات مختلفة من الكوادر والعاملين:

يجب الحرص على مشاركة جميع الأفراد والمستويات في الجمعية في عملية التخطيط، وإذا كان ذلك صعباً فإن علينا أن نعطى الفرصة لممثلي مختلف

الأفراد والمستويات في إبداء آرائهم إلى فريق التخطيط ويجب علينا إعلامهم أولاً بأول بما يتم، لأن مشاركة الكوادر والعاملين في وضع الخطة يقوى الشعور بولاتهم لهـذه الخطـة، وبالتـالي حماسـهم وتمسـكهم بالعمـل لتنفيـذها عـلى الوجـه الأفضـل ومحاولـة تـلاشى الصعوبات والخلافات.

سابعاً : حث وتنشيط كوادر الجمعية:

إذ أن التفكـير الجماعـي في المسـتقبل هـو عمليـة تنشـيط وتحريـك لإبـداعات وطاقات المتطـوعين والعـاملين مـن أجـل الوصـول إلى اتفـاق حـول، وولاء نحـو الرسـالة والرؤية المشتركة وإلى كيفية العمل من أجل تحقيقهما.

لماذا التخطيط الاستراتيجي

هنالك عدة أسئلة تهم هذا الموضوع يتمل فيما يلي:

- هل تقبل أن تتصرف كرد فعل لتصرفات الغير؟
- هل تقبل أن ترقص على أنغام الآخرين؟
- هل تقبل أن يكون موقفك من الإعراب مفعولا به أو نائب فاعل؟
- كيـف تحلـل وتقـيم وضـعك الحـالي، وتحسـن تصـميم أهـدافك وصـنع قراراتـك تنفيـذًا لهـذه الأهـداف بكفـاءة ؟ هـذا مـا سـنتعرض إليـه في دراسـة أبعـاد التخطـيط الاسـتراتيجي، إن مـدخل أي منظمـة أعـمال اتجـاه قـدرة تنافسـية مـؤثرة في سـوقها المحـلي أو الإقليمـي أو العـالمي يتمثـل إلى حـد كبـير في إدارة إسـتراتيجية فاعلـة، ويهـدف التخطـيط الإسـتراتيجي إلى التكيـف الرشـيد مـع المتغـيرات في بيئـة المنظمـة مـن خـلال حسـن توظيـف المـوارد ونقـاط القـوة وتخفيـف مـا تفرضـه مـن تهديـدات، ومـن ثـم يمكـن بلـوغ الأهـداف التـي صـممت الإسـتراتيجية كسـبيل لبلوغها.

كما أن تحديد الاتجاه ومجالات التركيز والتفوق على المنافسين أو على الأقل القدرة على مجاراتهم والمناورة في بيئة تحفل بمتغيرات أو بقيود وتحديات متنوعة و متسارعة، وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

1- استشراف كل من المتغيرات البيئية وموقف المنظمة مستقبلا، على مدى 5 سنوات تقريبًا، إن هي استمرت على مزاولة أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها المحلية.

2- على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محلياً أو خارجياً، سياسياً أو اقتصادياً، وفنياً وثقافياً واجتماعياً: هل يتعين تغيير الغرض الأساسي لقيام المنظمة، وكيف تكون صياغة الأهداف من أجل مسايرة التغير السوقي والثقافي وغيريهما.

3- تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف بمعنى آخر تصميم الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

4- وعلى ضوء هذه الأهداف يمكن تصميم الاستراتيجيات البديلة، كسبيل أو منهاج يؤدي سلوك انسيابها إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهذا يتضمن عادة ما يلي:

أ - أي الأنشطة أو مجالات النشاط سنمارسها ؟

ب - أية منتجات وأسواق سنتعامل معها ؟

جـ - كيف ستنسجم أنشطة المنظمة لتهيئ إطاراً فاعلاً، وكفؤاً للأداء ؟

د - ما هي الأولويات والخطوط المرشدة التي يتعين تحديدها ومراعاتها ؟

هـ - كيف سنتنافس في مجالات نشاطنا، وفي أسواقنا المستهدفة ؟

وتحدد الإستراتيجية العامة للمنظمة كيفية تناسق وتكامل عناصر وظائفها تسويقياً، إنتاجياً ومالياً وبشرياً الخ...، كما تحدد صياغة المزيج

التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) لدعم إستراتيجية التسويق الخارجي.

نظام الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي

لقد عُرِّفَ التخطيط الاستراتيجي على أنـه: عمليـة متواصـلة ونظاميـة يقـوم فيهـا الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورهـا، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبـة، لتحقيـق ذلـك المسـتقبل المنشـود وتحديـد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

المطلب الأول: إجراءات التخطيط الاستراتيجي

ويقصد بالإجراءات في معناها العام مجموعـة القواعـد، الطـرق والتقنيـات، التـي تسمح بتكوين وإعداد نشاط معين وتوجيهه حتى النهاية المرغوبة، وبالتالي فإن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تعمل على جمـع تصـورات ذهنيـة بعـدد مـن المصـالح الوظيفيـة والعملية، من خلال طرح الأسئلة التالية ومحاولة الإجابة عنها:

أ- ماذا يلائمنا أن نفعل؟.

يقتضي هذا السؤال دراسة المحيط لمعرفة الفرص والتهديدات المناسبة.

ب- ماذا نستطيع أن نفعل؟.

والإجابة تكون بتحديد نقاط القوة والضعف بعد دراسة المؤسسة وطاقاتها.

ت- ماذا نريد أن نفعل؟.

يبين هذا السؤال طموحات المسيرين، والمؤسسة عامة.

ث- ماذا سنفعل؟.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط العملية.

فعلى هذه الإجراءات أن تتطابق مع المنهجية العامة للمؤسسة، وهنا علينا أن نعرف أنه لا توجد منهجية متطابقة في كل زمان ومكان، مما يستدعي على المؤسسة تكييف هذه الإجراءات مع هيكلها وتنظيمها بحيث تعطيها طابع المرونة.

مراحل نظام التخطيط الاستراتيجي

هنا سنتطرق هنا إلى سيرورة هذا النظام بداية تحديد المؤسسة لأهدافها وفق رؤيتها المستقبلية والرسالة التي تعمل على إيصالها، إلى غاية عملية الموازنة مارين بخمس مراحل نلخصها في ما يلي:

1) مرحلة تحديد أو إظهار الأهداف العامة:

وفيها يتم إظهار النهايات والغايات التي يراها المسيرون كمجال لعمل المؤسسة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بعدة طرق، وتدخُّلِ عدة أطراف لها دور ووجود في المؤسسة.

2)مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها:

كما تتضمن هذه المرحلة دراسة المحيط من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواءً المباشر أو الموسع يسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه المنافسين، وذلك بطرح السؤال: كيف يمكن أن نصل إلى الهدف مقارنة مع الآخرين؟

والهدف من هذا هو الإطلاع على نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة(التسويق، الإنتاج، التموين، المالية،...)، حتى يتسنى لها بعد ذلك القيام بتعديلات أو إصلاحات للعودة إلى التوازن في نقاط الضعف المسجلة، وبناء إستراتيجيتها على أساس طاقاتها الفعلية والمتميزة.

3) مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية:

في هـذه المرحلـة يـتم اختيـار إحـدى الإسـتراتيجيات الممكنـة للمؤسسـة والتـي تستطيع أن تحقق فيهـا أكـبر نسـبة مـن النجـاح مـن الإمكانيـات أو البـدائل المختلفـة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية مـن جهـة، وبسياسـة المؤسسـة وأهدافها من جهة أخرى.

4) مرحلة الخطة العملية:

المرحلة التـي يـتم فيهـا ترجمـة العمليـات الضروريـة المنبثقـة عـن الإسـتراتيجية المختـارة إلى بـرامج أكـثر دقـة نسـبياً، وفي نفـس الوقـت التأكـد مـن مردوديتهـا الماليـة وانسجامها، بحيث تهدف الخطة العملية أساساً إلى:

- تحسـين عمـل النشـاطات الموجـودة بتخطـيط أعـمال تطـوير: أي الاتجـاه أكـثر إلى التحليل الداخلي للمؤسسة استكمالاً للتحليل الاستراتيجي، ولاقتراح أعـمال تطـوير ترمـي إلى رفع كفاءة طرق تسيير النشاطات الموجودة.
- برمجة القرارات الواجـب اتخاذهـا لتنفيـذ الاختيـارات الإسـتراتيجية المختـارة، وذلـك بوضع تواريخ قصوى لهذه القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والنتائج المحددة.
- تقييم مجموع الإيرادات والمصاريف الناتجة عن الإستراتيجيات المحتفظ بها، بهـدف مراقبة أو اختبار الانسجام في الخطط بين مختلف الأقسام.

5) مرحلة الموازنة:

في هــذه المرحلــة تــتم ترجمــة الســنة الأولى مــن الخطــة إلى موازنــة تقديرية، مرقمة ومقيمة مالياً، توزع فيها الموارد وتحـدد المسـؤوليات، حيـث أن إعداد الموازنات يتم في الواقع ضمن نظام موازني تحدده السياسـة العامـة للمؤسسة وثقافتها، وإستراتيجيتها وطريقة الإدارة المطبقة فيهـا، ديكتاتوريـة

ديمقراطية،...إلخ، كما أن هيكل المؤسسة وتنظيمها، الذي ينتج بدوره عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، يحدد النظام الموازني.

كما أن هذا النظام عادة ما يتميز بوجود عدد من الموازنات الرئيسية في أعلى الهرم الهيكلي مثل موازنة المبيعات، الإنتاج،...إلخ. تأتي بعدها الموازنات الأقل أهمية والأكثر جزئية، مثل موازنة أعباء الورشات. ويتوقف تدرج الموازنات وتعددها مع المستويات على التقسيم الذي تأخذه الإدارة كمقياس لذلك، فقد تكون الموازنات حسب الوظائف أو خطوط الإنتاج أو حسب المناطق الجغرافية، وتتجلى أهداف نظام الموازنات فيما يلي:

1- توزيع المسؤوليات على مختلف أقسام المسؤولية، والمصالح، التي تحددها المؤسسة حسب هيكلها التنظيمي وطريقة إدارتها، وفي نفس الوقت وضع مختلف الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسئولين وتوجيههم ضمن الإستراتيجية العامة والسياسات الفرعية.

2- تحديد الإمكانات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية لتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة العملية وقبلها في الخطة الإستراتيجية، وبهذا فالموازنة تعتبر وسيلة تنفيذ للخطط وتنسيق فيما بينها.

3- بالقيام بدراسات وإطلاعات على السوق وعلى إمكانيات المؤسسة الداخلية عند إعداد الموازنة، تصبح هذه الأخيرة وسيلة لمتابعة حركة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة باستمرار، وهي عملية تبتدئ بالإستراتيجية العامة والتحليلات التي تسبقها.

4- تسمح الموازنة بإعادة النظر إن كان ذلك ضروريا في الأهداف الزمنية، وفي توزيع الموارد المتعلقة بالسنة المعنية، وذلك نتيجة لما تقدمه تحليلات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، من نتائج جديدة لم تكن

متوقعة في الإستراتيجية العامة، وهذا يدخل ضمن متابعة المحيط وتدارك تأثيراته في الوقت والمكان المناسبين.

5- التنبؤ والتحليل الإستراتيجي، فإن أعداد الموازنة تعتبر فرصة في يد المـؤولين لإشراك المتعاملين الداخليين فيها أساساً، خاصة في المستويات الدنيا حيث المتعاملون مع البرامج التنفيذية والموارد المختلفة في المؤسسة، التي تعتبر كنظام سياسي وتقنو-اقتصادي في نفس الوقت، مما يستوجب الأخذ بالحسبان الجانب الاجتماعي والنزاعات والتحفيز، وغيرها من العناصر التي تجعل من الموازنات إما وسيلة لرفع درجة الإدماج وجمع أكثر للطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، أو سبباً لظهور نزاعات أو اضطرابات قد تؤدي إلى انفجارها.

كما أن الموازنة تسمح بمتابعة ومراقبة وتقييم الأداء في مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة وتحديد المسؤوليات، واستعمال نظام المكافآت في الأخير، كما أن نتائج تحقيق الموازنات تصبح كعناصر تدخل في الموازنة المقبلة أو في الخطة المستقبلية عن طريق نظام التغذية العكسية (le feed back).

أهداف الخطة في المؤسسة

إن الخطة في المؤسسة تعبر عن العنصر الأساسي لعملية تحديد الأهداف النهائية، والتي يستوجب تحقيقها تحديد الأهداف المرحلية، بتوفير وتوزيع الموارد، والوسائل بعد تقديرها، وهذه العناصر تجتمع في الواقع ضمن نظام التخطيط الإستراتيجي الذي ذكرناه سابقاً، والذي يبتدئ من وضع الأهداف الإستراتيجية إلى وضع الموازنات، ومراقبة تنفيذها مرورا بالبرامج والخطط العملية.

كما لا تبتعد عن هذا التصور للتخطيط في مجموعه، ولكن مع وجود الاختلاف في عملية التطبيق والتنفيذ، حيث عملية وضع الأهداف وتحديد الموارد والوسائل ليست من صلاحيات المؤسسة فقط، كوحدة مستقلة، بل يشترك فيها جهاز التخطيط المركزي، حيث تحدد عن طريق المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي على المستوى الوطني، وكذلك التوجيهات والأهداف العامة، قبل الانطلاق في إعداد الخطة من طرف المؤسسات، التي تمر عبر ذلك إلى الجهاز المركزي للتخطيط، الذي يدرسها، ويقرر رفضها أو قبولها، مع تعديل أو بدونه، وهنا تظهر طاقات ومهارات الإقناع لدى المديرين، والمسؤولين في المؤسسة.

وخطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية فقط، بل تعكس أيضاً إستراتيجية اجتماعية، وأثناء إعداد المؤسسة لخطتها لا تتمتع بحرية واستقلالية القرار، فهي تخضع للتوجيهات المركزية العامة قبل الإعداد، وأثناء تنفيذها أيضاً.

وقد شهدت المرحلة الثانية للمؤسسة الاقتصادية نوعاً من التغير في التصور العام للخطة المتعلقة بالمؤسسة العمومية، بإعداد مخططها للتنمية متوسط الأجل، وتصادق عليه في إطار توجيهات وأهداف المخطط الوطني متوسط الأجل ومقتضيات التكامل الاقتصادي الفرعي خاصة، ويهدف هذا المخطط أساساً إلى:

1- السماح بممارسات فعلية لاستقلالية التسيير في المؤسسات بتحديد الإطار والشروط.
2- وضع تنمية وإستراتيجية المؤسسة ضمن المخطط الوطني، وضمان انسجامها فيه.
3- تحديد واجبات كل من الدولة والمؤسسة. في تطبيق هذا المخطط.

4- خدمته كإطار للعلاقات بين الدولة والمؤسسات، وكإطار مرجعي لمتابعة تقييم نشاطات هذه المؤسسة.

وهكذا يتضح أن مخطط المؤسسة العمومية الاقتصادية في نهاية الثمانينات يستجيب أكثر إلى أهداف اقتصادية وطنية، ورغم استقلالية المؤسسة الشكلية إلا أنها تبقى مرتبطة بالدولة والمخطط الوطني، حسب درجات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى، ويصعب فيها تحديد إستراتيجية واضحة.

الأطراف المشاركة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة

كما رأينا سابقاً مرت المؤسسة العمومية في مجال تنظيمها الداخلي بمرحلتين مميزتين، الفاصل بينهما هو سنة 1988، أين بدأت إصلاحات الاستقلالية تخرج إلى الوجود، وسنتعرض هنا إلى الجهات المشاركة أو التي لها دخل في التخطيط وما يترتب عليه من أعمال في كل من المرحلتين.

1) **المرحلة الأولى**: في هذه المرحلة كان العامل قد أعطى دورا هاما في عملية التسيير، ومتابعة نشاط المؤسسة، التي يعتبر فيها مالك أيضاً، ولكن بقي دوره كملاحظ فقط في ظل صلاحياته المحدودة، بحيث نلاحظ أن كلا من مجلس العمال واللجان المرفقة به ليس لهم علاقة فعالة، أو تدخل حقيقي، في عملية التخطيط بقدر ما هي تقديم توصيات ومراقبة بعدية للنتائج، أما مجلس الإدارة فهو الجهة الفاعلة في التخطيط وفي العمليات الإدارية الإستراتيجية، ابتداء من برامج الاستثمار، توسيع النشاطات، نظام المستخدمين، الهيكل الإداري وغيرها، وإلى الحسابات وعناصر النتائج.

ومن هنا نلاحظ أنه رغم اتجاه التسيير الاشتراكي نظريا إلى إشتراك أكثر للعمال في المراقبة، وتسيير نشاطات المنظمة، إلا أنه لا يعطي

صلاحيات حقيقية لهؤلاء، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، ويترك ذلك لمجلس الإدارة الذي يوجد فيه ممثلون عنهم.

2) **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة أخذت المؤسسة العمومية الجزائرية شكلا آخر أكثر وضوحا في ما يتعلق بالجانب القانوني والعلاقات بين الإدارة المركزية والإدارة الداخلية فيها، حيث أصبحت تتمتع بالأهلية القانونية الكاملة، فتشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لذلك، بمقتضى قانونها الأساسي، وطبقا لقواعد التجارة والأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية.

ولهذا فالقيام بمختلف أعمال التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة حسب القانون التجاري والمدني الذي يعطي فيه سلطة هذا النشاط لمجلس الإدارة وجمعية المساهمين، إذ يعبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، والمفكر الرئيسي، والمسيطر في التحليل الإستراتيجي، ووضع الخطط العامة، والسياسات، من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة، واستمرار حياتها، وهو المجلس الذي يربط بين الجمعية العامة للمساهمين في هذه المؤسسة، التي تعتبر ذات أسهم، والتي لها سلطة الملكية وإدارة المؤسسة في صورة مديرها الذي يتمتع بسلطة التسيير، كما يشترك في عملية التخطيط الاستراتيجي كل من مجلس الإدارة والجمعية العامة، والمدير العام، كل حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون.

كما تجدر الملاحظة إلى أن مختلف المؤسسات التي مرت إلى الاستقلالية لم تتمكن من الاستفادة، بما فيه الكفاية من النصوص الجديدة آنذاك في التحضير والقيام بوضع خطط إستراتيجية متوسطة المدى، وذلك لعدة أسباب منها على الأخص:

- المشاكل المتعلقة بالجانب التأسيسي التي جابهتها المؤسسات في السنة الأولى من تحولها إلى الاستقلالية، وذا عدم استقرار الإطار الاقتصادي الوطني، مما لا يسمح بوضع وإعداد خطط عمل منسجمة.

- ظهور الإختلالات في المسؤولية، وسوء الإدارة الناتجة عن الخلط الكبير في العلاقات بين المؤسسة والإدارة المركزية وغيرها، إذ رغم أن الإصلاحات الخاصة بالاستقلالية، قد أعطت المؤسسة استقلالية معينة من خلال نصوصها، إلا أن هذا لم يسمح لها بالاستفادة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي، وهذا لعدم اعتمادها على التقنيات الحديثة في الإدارة، ابتداء من تقنيات التسيير الكمية، ماعدا المحاسبة العامة الشكلية، إلى مناهج متابعة وتقييم، وتوجيه الموارد المختلفة، وعلى رأسها الموارد البشرية التي أهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها، واستغلالها الفعال، رغم أنها هي التي تتميز بالدور الريادي في أي نشاط إنساني.

وعدم نجاح المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في دخول التخطيط الاستراتيجي، في مرحلة الاستقلالية، بالإضافة إلى كل هذا، كان له أسباب أخرى منها التراكمات في نتائج التسيير، والإدارة السلبية عبر عدة سنوات، وبقاء نفس المؤطرين والمديرين لهذه الإصلاحات، كما لم تكن صناديق المساهمة إلا صورة أخرى من صور الضغط والتدخل الإداري، رغم الآمال التي كانت معلقة عليها لتحسين أداء المؤسسات، وهو ما يسمح بالقول أن هذه الإصلاحات لم توفر لها الظروف الجيدة والحقيقية للنجاح في الواقع، فهل ستنجح الإصلاحات التي تلتها للدخول إلى اقتصاد السوق بشكل واضح وأعمق؟ وهل ستنجح في إدخال التقنيات الحديثة في إدارتها وعلى رأسها التخطيط الاستراتيجي، وما يرتبط به من جوانب متشابكة ومعقدة؟، فهذا ما سنحاول الإجابة عنه في المبحث الموالي.



الفصـل الرابـع

دور الإدارة الإستراتيجيـة

فـي

المـوارد البشريـة

دور الإدارة الإستراتيجية في الموارد البشرية

تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية، وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين، وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

أما إدارة الموارد البشرية الإسترتيجية، فهي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الرؤية التي تحددها الإدارة، لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين، وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بـالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

ونتيجة المنظمات خاصـة في الآونـة الأخـيرة إلى إعـداد إسـتراتيجية عامـة للمـوارد البشرية، والتي تتضمن الغايات، ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا فالإسـتراتيجية العامـة للمـوارد البشريـة تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتـي نسـتطيع التعـرض إليهـا كـما يلي:

1- **إستراتيجية إستقطاب وتكوين المـوارد البشريـة :** التـي تهـدف إلى إسـتقطاب العناصر ذات كفاءة وخـبرة جيـدة بغـرض تـوظيفهم وإسـتخدامهم في تطـوير وتحسـين الوضعية الإقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

2- **إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :** التي تهدف إلى صياغة إستراتيجية مـن أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

3- **إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية :** ذلك بغرض رفع كفـاءة ومعـارف ومهارات العاملين، وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

4- **إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية :** من أجل معرفـة مـدى إتفـاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية ن السرعة، الوقـت، الجـودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم عـلى مـدى تناسـق، عنـاصر الأداء والقـائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

5- **إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :** وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية، والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

إجراءات وطرق بناء إستراتيجية الموارد البشرية

حيث تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات والطرق التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة، وكذلك لمشروعها:

1- **تكوين وتحديد فلسفة الشركة:**

تعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها، كما يقول أيضاً أنها منتوج تاريخها، وليس منتوج آني، وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين، فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سبباً لوجود المنظمة، ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي، حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد بـه بتحليـل المنـاخ والتعـرف الـدقيق والمتابعـة النشيطية لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كـل مـا يحـيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر عـلى المنظمـة، كونهـا تسـبب الغـرص أو التهديـدات لإدارة المـوارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثـل هـذه الفـرص والتهديـدات في بعـض الأمـور ومنهـا : عرض العمالة والمتطلبـات القانونيـة المتزايـدة والتـي تحكـم سياسـات وممارسـات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، وأيضاً يجب الإلمـام بإسـتراتيجيات المنافسـين المتعلقة بالموارد البشريـة، فكـل هـذه التغـيرات المـذكورة سـابقا تـؤثر عـلى الإتجاهـات المستقبلية للعمل، مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- **تحليـــل المنـــاخ الـــداخلي:** نقصـــد بالمنـــاخ الـــداخلي بمجموعـــة العنـــاصر البشريـــة، الماديـــة والمعنويـــة التـــي تتفاعـــل فـــيما بينهـــا مـــن أجـــل تحقيـــق الأهـــداف التـــي قامـــت مـــن أجلهـــا المنظمـــة، والتـــي تقـــد تقـــوي أو تضـــعف وتحـــد مـــن إختيـــار تصرفـــات معينـــة، مـــن مجموعـــة التصرفـــات المســـتقبلية المحتملـــة للمنظمـــة، وهـــذه العوامل تتمثل في:

- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلاً، إن تحليل عناصر المناخ الداخلي، يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
- البناء التنظيمي، وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية، من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

كما تتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة، وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية، وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

2- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

حيث أن تحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح، لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

3- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموراد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

4- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

5- تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموراد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

6- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الإنحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

كما تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموراد البشرية الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

أساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة

1) إستراتيجية تغيير قبل كل شيء : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر، وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية، كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

1-**العولمة**: والتي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

2- **التحدي**: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

3- **الرؤية الشاملة**: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية،

والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

4- **دورة الحياة** : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل الإنطلاق، النمو، التطور، والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

5- **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

6- **التكلفة** : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

7- **السوق** : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق، حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة، وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.

8- **المنافسة** : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات، سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموراد البشرية، والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

9- **قرارات وتوجهات الدولة**: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي:

1- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

2- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

3- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.

4- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.

5- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

2) أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة : يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ولا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن:

1- الإستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها، والتخلص منها، حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي

مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي.

كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي، فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2- **الإستراتيجية الدفاعية:** التي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة، كما إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3- **الإستراتيجية الإنهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- **الإستراتيجية الوسطية :** هي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية، وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقة أو الوسطية.

الإستراتيجية الفعالة للتدريب

مفهوم إستراتيجية التدريب

حيث إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب، يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة، وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل

تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهـو في نفـس الوقـت يشـكل فرصـاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المسـتويات العليـا في هـذه المـنظمات إلى النظـر إلى إدارة الموارد البشريـة مـن منظـور اسـتراتيجي اعـتماداً عـلى أهـداف المنظمـة ورسـالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها.

وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكـما بينـت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشريـة متكاملـة يكـون أداؤهـا أفضـل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين.

وتتضـح الأهميـة المتزايـدة الممنوحـة حاليـاً لمفهـوم اسـتراتيجيات التـدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كـان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف التـالي لإسـتراتيجية التـدريب "بأنهـا عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإسـتراتيجية المـؤثرة عـلى المـدى البعيـد، فـيما يتعلـق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة، ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفـاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفـرد هـو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشريـة هـي شريـك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، وأن عملها لم يعد محصـوراً

فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة، ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية، والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين، وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

ب- التخلص من كل العوامل المحبطة، لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.

هـ-اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية، وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة، بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وتحقق أهدافها.

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية، وهي:

1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً، وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5 -تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة، لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت إستراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت إستراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

ويرى الباحث بضرورة اهتمام الشركات الأردنية وخصوصاً الصناعية بالتخطيط الاستراتيجي، وبضرورة وجود إستراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل.

وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام شركاتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وإتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال

لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ ينقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة إستراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية، ومنها نشاط ووظيفة التدريب، وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

الخطوات الرئيسية في إعداد إستراتيجية التدريب

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.

2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

5- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة، من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة.

معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات

يوجد هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات، وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

1- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

3- جمود القوانين والتشريعات.

4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

6- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

8-ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

كما أن إتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة، ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة، وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها إستراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن الشركات الصناعية الأردنية بأهمية إتباع الإدارة الإستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة، بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي، وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب، والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة، وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

أهمية التدريب وفوائده

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف: وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير

برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القـرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

كما يرى مصطفى أبو بكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية، لتنمية قـدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسـية، ومـن خـلال إعـداد الكـادر الـوظيفي الكـفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

وأن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:

1. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.
2. تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها، بمـا يتفـق مـع منظومـة القـيم التي يتم التوصل إليها.



الفصـل الخامـس

استراتيجيـات التسويـق

استراتيجيات التسويق

مفهوم التسويق

هي العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخـدمات مـن المنتج إلى المستهلك بطريقة تضـمن التطـابق بـين العـرض والطلـب، وتـؤدي إلى تحقيـق أهداف المجتمع.

أو هي العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ، وخلق، وتسعير، وترويج، وتوزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لا تمـام عمليـات التبـادل، والتـي تـؤدي إلى إشـباع حاجـات الأفـراد وتحقيق أهداف المنظمات.

مفهوم استراتيجيات التسويق

يتبين لنا أن الإستراتيجية التسويقية يجب أن تقرر، بالخطوط العامة، كيف يجـب أن يتم اختيار وتحليل السوق المستهدف من جهة أولى، وتحديد المـزيج التسـويقي مـن جهة ثانية، وبالمقارنة مع الإستراتيجية الحربية والتكتيك الحربي، وحيـث أن الإسـتراتيجية الحربية تخطط للحرب بشكل شامل وعلى كافة الجبهات وفي مختلف ميادين القتال، أما التكتيك الحربي فهو يختص بمعالجـة وضـع طـارئ أو اسـتثنائي تسـتدعيه أحـوال ميـدان القتال أو مستجدات فورية لا تحتمل التأجيل أو الانتظار لوضع إستراتيجية جديدة، فإننا نستطيع أن نشبه هذا الاختلاف ما بين التكتيك الحربي والإستراتيجية الحربية بالسياسات التسـويقية والإسـتراتيجية التسـويقية، حيـث أن السياسـات التسـويقية هـي عبـارة عـن بــرامج أو خطــط تطبيقيــة قصــيرة الأمــد تخــتص بشــكل محــدد بجانــب أو بعــض

الجوانب التسويقية، والتي قد يُقرر تعديلها لمقابلة تطورات طارئة في أحوال السوق أو العملاء أو المنافسين أو الموردين...الخ.

بينما الإستراتيجية التسويقية هي أعم وأشمل وأبعد مدىً زمنياً، إذ أنها تشخص من جهة أولى وضع وهيكلية المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن جهة ثانية بيئة المؤسسة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة من أجل تحديد الفرص والمخاطر، وكمثال للمقارنة بين السياسات والاستراتيجيات التسويقية نقول بأن هناك سياسات تسويقية معينة وليكن لتعديل أو التأثير على إحدى أو بعض مراحل دورة حياة المنتج، أما دراسة وتخطيط كل مراحل دورة حياة المنتج فتقررها الإستراتيجية التسويقية.

تطور استراتيجيات التسويق

هنا لابد من تحديد هذه الظروف، والتي تتمثل بالمناخ العام والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي تمثل التحديات والعقبات من جهة وتتضمن الفرص والمكاسب من جهة ثانية، بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات الملائمة انطلاقاً من معرفة هذه الظروف، كما يلي:

أولاً: بيئة المنظمة:

إن البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها، ونقصد ببيئة المنظمة الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل المنظمة فيها:

أ. **الظروف والتحديات الداخلية:**

إن التحديات الداخلية التي تواجه المنظمة تتعلق بالقدرات والموارد المتوفرة لها، والاستخدام الأمثل والممكن لهذه الموارد، وإذا أردنا أن نحدد مثل هذه القدرات والموارد فإننا يمكن أن نصنفها بشكل أساسي في ثلاثة جوانب، وهي الموارد البشرية، والموارد المالية، والبحوث والتطوير.

كما إن التحليل الاستراتيجي لهذه الإمكانيات والموارد يدخل ضمن مجال الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتحتاج إلى دراسة منفصلة، ولذلك لن نخوضها الآن، ونكتفي بالإشارة إلى أن تماسك البنية الداخلة للمنظمة من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والموارد المالية الضرورية، ووجود قسم أو هيئة للبحث والتطوير كفؤة وقادرة دائماً على ابتكار الجديد أو التغيير والتجديد، بمثابة الدعامة والأساس المتين الذي تستطيع المنظمة من خلاله التعامل بقوة وبشكل فاعل ومؤثر بالظروف الخارجية.

ب. **الظروف والتحديات الخارجية:**

إن الظروف الخارجية هي مجموعة المتغيرات المحلية والدولية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال المنظمة، ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- **المجموعة الأولى:** وتتعلق بظروف العمل (أو السوق)، وهي (تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية، كالملاك والموردين والمجتمع المحلي والمنافسين والعملاء).

- **المجموعة الثانية** : تتعلق بظروف المجتمع والبيئة الدولية وتتضمن (قوى أكثر عمومية لا تمس مباشرة أو تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير، ولكنها غالباً ما تؤثر في قراراتها طويلة المدى كالقوى الاقتصادية

والاجتماعيـة والتكنولوجيـة والقانونيـة والسياسـية) وبشـكل أكـثر تحديـداً فـإن هـذه الظروف يمكن حصرها بالنواحي التالية:

- العولمة وتحرير التجارة الدولية.
- التجارة الإلكترونية، الأزمات الاقتصادية.
- التحولات التكنولوجية العالمية.
- القضايا والمشاكل البيئية.

وإذا كنا قد تحدثنا أعلاه بشكل خاص عن التحديات والعقبات الناشئة عـن بيئـة المنظمة الداخلية والخارجية، ولم نشر إلى الفرص والمكاسب الممكنـة، فـإن ذلـك لا يعنـي انتفائها، وإنما إشارة إلى أن قدرة المنظمة على التحكم بهذه التحديات، إنما هو في حقيقة أكبر مكسب لها.

ثانياً: الإستراتيجيات التسويقية:

إن التحليل المعمـق لهـذه الظـروف الموضـوعية المحيطـة بالمنظمـة يضـعنا أمـام خيارين صعبين، فإما الرضوخ لهذه الظروف، بمعنى وضع استراتيجيات تستطيع المنظمـة البقاء الاستمرار في ظلها، بكل ما يعنـي ذلـك مـن آثـار قـد يكـون بعضـها غـير مرغـوب اجتماعياً أو ثقافياً... الـخ، ولكنـه هـو الحـل التجـاري الوحيـد لاسـتمرارها، وإمـا المـوت البطيء أو السريع للمنظمة تحت وطأة هذه التحديات العنيدة؟

وبما أن منظمات الأعمال تضع عـلى رأس أولوياتهـا الهـدف التجـاري فـإن الخيـار الأول هو قدرها لا محالة، ولا يبقى أمامها سوى البحث عن الإستراتيجيات التـي تتوافـق مع هذه الظروف المحيطة، وإذا مـا أردنـا أن نسـتعرض مثـل هـذه الإسـتراتيجيات فإنـه يمكننا اقتراح التالية:

1. إستراتيجية تدويل النشاط التجاري والتسويقي:

حيث انه من المعروف أن التجارة الدولية تسير بشكل متسارع نحـو التحـرر مـن القيود المختلفة التي تفرضـها الـدول والمـنظمات، ولـذلك فـإن انفتـاح الأسـواق العالميـة وحرية حركة الأشخاص والأموال والسلع سيشجع المنظمة على غـزو أسـواق جديـدة (مـا أمكن ذلك) من أجل بسط هيمنة المنتج واحتلاله حصة متناميـة مـن الأسـواق العالميـة، ولذلك فعلى المنظمة أن تستفيد من هذه الإمكانية بشكل مدروس، وذلك من خلال:

أ. يجب الاهتمام بنوعية المنتج، وخاصة ذلـك الموجـه نحـو الأسـواق الخارجيـة وتقديم مختلف أشكال الدعم الممكنة لهذه الصـادرات (في إطـار الاتفاقيـات الدولية أو الثنائية) من قبل المنظمة ومن قبل الحكومة.

ب. يجب العمل على وضع عدة أنواع وأشكال من المنـتج تتناسـب مـع مختلـف الأذواق والعادات الاستهلاكية، لأننا في مثل هذه الحالة نتعامـل مـع نوعيـات مختلفة من المستهلكين ذوي ثقافات واتجاهات واحتياجات ورغبات مختلفة.

ج. يجب دراسة السـعر بشـكل دقيـق ومقارنتـه مـع الأسـعار المحليـة والدوليـة وسعر الصرف.

ومن المعلوم أن تحقيق هذه الشروط: الجـودة والتنويـع والسـعر المناسـب، هـي أهم الشروط الضرورية لنجاح غزو المنتج للأسواق الخارجية.

2. إستراتيجية دورة الحياة القصيرة للمنتج:

قد يبدو للبعض أن اقتراح مثل هذه الإستراتيجية يعد نوعاً من الانتحار، ولكن الأمر بحقيقته عكس ذلك تماماً فكيف يكون ذلك، كما إن اقتراحنا لمثل هذه الإستراتيجية، يتطلب توفر شروط قاسية لابد منها لتوفير نجاحها، وقبل أن نستعرض مثل هذه الشروط دعونا أولاً نتعرف على ماهية وأهمية (الضرورات والمزايا) هكذا إستراتيجية والصعوبات أو المساوئ التي ترتبط بتطبيقها.

ومن المعروف أن دورة حياة المنتج تبدأ بولادة فكرة المنتج وتنتهي بموته، إلا أننا سنسمح لأنفسنا هنا، لأغراض عملية، بأن نقصد بدورة الحياة القصيرة للمنتج قصر الفترة ما بين ولادته وبين سحبه من السوق حياً في أواخر مرحلة النضوج.

إن طرحاً كهذا ما كنا لنقدمه لولا الظروف التي استعرضنا بعضها، بمعنى أن طرحاً كهذا يتناسب مع مجاراة هذه الظروف، فمن ناحية العملاء فإن المنظمة، وانطلاقاً من المفهوم الحديث للتسويق والذي يجعل العميل هو نقطة البدء وهو منتهى العملية التسويقية، يجب أن تعي تماماً معنى أن العصر الحالي هو عصر الاستهلاك، حيث تحول الاستهلاك إلى قيمة بحد ذاته وأصبح المستهلك (حتى في الدول الفقيرة في ظل الانفتاح والإطلاع على الأنماط الاستهلاكية البذخية المثيرة في الدول المتقدمة) نهم إلى شتى أنواع المنتجات الاستهلاكية ويرغب دائماً بالجديد والمزيد فالاستهلاك كماء البحر كلما شربت كلما ازددت ظمأً.

وتملك الخدمات أهمية خاصة ضمن قائمة الاستهلاك ويجب على المنظمة إيلائها أهمية خاصة.

وإذا ما علمنا أن المنتجات الاستهلاكية المادية منها والخدمية هي أكثر أنواع المنتجات قدرة على تحريض وخلق الطلب ومرونة في التغيير والتطوير أو الإبدال بغيرها من المنتجات الجديدة، فإننا ندرك مدى أهمية، مثل هذه الإستراتيجية المقترحة.

ومن ناحية المنافسة، نعلم أن الاحتكار، فيما إذا كانت المنظمة تتمتع بوضع احتكاري في السوق، لا يمكن أن يدوم في الظروف الراهنة من توفر المعلومات بشكل كبير وسريع واشتداد المنافسة، بسبب عدم وجود قيود (إلى حد ما) تمنع دخول المنافسين خاصة في ظل وجود قوانين تمنع الاحتكار، وفي ظل تحرير التجارة الدولية، بالإضافة إلى تنوع عناصر المنافسة لتشمل أيضاً المنافسة غير السعرية، مما يعني في المحصلة انخفاض ميزات البقاء في هذه السوق، ولذلك فإن مثل هذه الإستراتيجية يمكن وصفها بإستراتيجية التجنب في الوقت المناسب.

ومن ناحية البيئة، فإن هذه الإستراتيجية يمكن أن تخدم هدف الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال استبدال المنتجات الضارة بالبيئة بأخرى غير ضارة أو اقل ضرراً، وخاصة أن التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة تكشف لنا يومياً أضراراً مختلفة للكثير من المنتجات والمواد الداخلة في صنعها من ناحية، وإمكانية استخدام منتجات أخرى أفضل بيئياً من ناحية أخرى.

ومن الناحية التكنولوجية، فإن التسارع الكبير في منجزات العلم والتقنية توفر دائماً البدائل الأفضل والأرخص والأكثر فعالية، والأكثر توفيراً في الموارد الاقتصادية النادرة مما يسرع التقادم المعنوي للمنتجات القديمة، ويحث على استبدالها أو على الأقل على تطويرها وتحديثها فنياً أو شكلياً.

ومن ناحية التحولات الاقتصادية المحلية والدولية، فإن الاقتصاد المعاصر أصبح يختلف بشكل جزري عما كان عليه سابقاً، فمن ناحية أولى أصبح

الاقتصاد الجديد هو اقتصاد معرفي، ونعلم أن مجال المعلوماتية والخدمات هو مجال شديد التنويع وسريع التغيير والتطوير، ومن ناحية ثانية، وقد تكون نتيجة لما سبق، أصبحت الدورات الاقتصادية أقل حدة وأقصر زمنياً عما كان سابقاً، وهذا يتطلب تغيير وتطوير كل الإستراتيجيات الاقتصادية، وعلى رأسها الإستراتيجية التسويقية بإكسابها مرونة أكبر وقدرة على تلبية المتغيرات الاقتصادية بشكل يتوافق مع التغيرات الهيكلية في الاقتصاديات المحلية والدولية.

مميزات إستراتيجية دورة الحياة القصيرة للمنتج

إن إستراتيجية كهذه تتضمن العديد من الميزات نذكر منها:

- ترك سمعة ممتازة: إن المنظمة التي تسحب منتجها، وهو في تألقه (الاعتزال في أوج النجاح) لابد أن تكتسب شهرة وسمعة جيدة وتترك العميل في ترقب وشوق للمنتج الجديد، وهذا ما يساعدها كثيراً في طرحه وضمان نجاحه ولو نفسياً.
- قيادة السوق واكتساب سمعة المبادرة والريادة في طرح المنتجات الجديدة، إذ أنه على الرغم من (أن النسخ والتقليد أسهل من الاختراع، إلا أنه لا يمكن لأي مؤسسة تسعى للاستمرارية والنمو أن تتجاهل ضرورة التحديث).

من خلال استعرا ضنا هذا لضرورات ومزايا هذه الإستراتيجية المقترحة، يتبين لنا أن خيارها قد يكون حتمياً وخاصة أنها تولي عنصر الزمن أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي، إذ من المعروف أن من يستطيع أن يدير الوقت بنجاح (أهم عنصر من عناصر الإنتاج) سيكون الرابح وخير مثال على ذلك أن (اليابانيين يمكن أن يقدموا منتجاً جديداً في نصف الوقت الذي يستغرقه نفس

العمـل لـدى منافسـيهم الأمـريكيين، وفي ثلـث الوقـت الـذي يسـتغرقه الأوروبيـون، فاليابانيون يعيدون الآن تنظيم عملية البحث والتطوير، بحيث إن المجهود اللازم تقليدياً لتطوير منتج واحد يعطي في نفس الوقت ثلاثة منتجات. وأصبح شـعار اليابـان الجديـد، كلما أمكننا الإقلاع عن المنتج الجديد بأسرع ما يمكن كنا أقوى، وأكثر تحقيقاً للربح).

وطالما أننا قدمنا سابقاً مقارنة بين الإستراتيجية الحربية والإسـتراتيجية التسـويقية، فإننـا لا نجـد غضاضـة أن نقـارن مـن جديـد بيـنهما مـن ناحيـة تغيـير أو تطـوير هـذه الإستراتيجية باتجاه الإستراتيجية المقترحـة، فكـما نعلـم إن الحـروب التقليديـة كـادت أن تنقـرض (لم يعـد بالإمكـان الحـديث عـن حـرب كحـرب البسـوس) إذ لم يعـد بالإمكـان الحديث عـن حـرب تمتـد لسـنوات (كـالحرب العالميـة الأولى والثانيـة)، فالإسـتراتيجيات الحربية المعاصرة تقوم على التكنولوجيا والمعدات النووية بشكل أساسي والتـي يمكـن أن تفني العالم خلال بضعة دقائق، وأصبحت اسـتراتيجيات الخصـوم تقـوم عـلى البحـث في إمكانية الرد السريع قبل فوات الأوان (خلال ثواني مثلاً) وإلا فلن يكون هناك رد نهائيـاً، وحتى الحروب التقليدية أصبحت تعتمد على إستراتيجية الهجـمات السريعـة والخاطفـة والتي لا تترك مجالاً للعدو للاستعداد أو حتى للالتقـاط الأنفـاس والصحو مـن الـذهول، وطالما أن الإستراتيجية التسويقية هي إستراتيجية هجومية، فيجب أن نعي الـدرس تمامـاً من الإستراتيجية الحربية المعاصرة في الاستنفار الـدائم والحـرص عـلى أن نكـون البـادئين والمبادرين دائماً في كل أنشطة السوق.

مساوئ إستراتيجية دورة الحياة القصيرة للمنتج

إن إسـتراتيجية كهـذه لابـد أن تتضـمن العديـد مـن العيـوب والعقبـات نـذكر منها:

- عدم استغلال الطاقات الممكنة والفرص المتوفرة بشكل كامل.

- ضعف المرونة في الانتقال من مجال إنتاج إلى آخر، أو من تشكيل إنتاجي إلى آخر.
- تكاليف مرتفعة للأبحاث والتطوير نظراً للأهمية البالغة لهذا النشاط بشكل عام وفي مثل هذه الإستراتيجية بشكل خاص.
- التأثير على العادات والتقاليد و السلوكيات الاستهلاكية، وتشجيع الأنماط الاستهلاكية البذخية.

بالإضافة إلى ما ذكرناه حول الميزات والعيوب فإننا يمكن أن نضيف بنداً آخر قد يُصنف ضمن الأولى وقد يًصنف ضمن الثانية وهو، تسريع هذه الإستراتيجية للتقادم المعنوي للمنتجات، وخاصة في مجال المعلومات والاتصالات والإلكترونيات، وخير مثال على ذلك منتجات شركة مايكروسوفت من البرمجيات، والتي لا نكاد نتعرف عليها ونستخدمها، حتى تطرح الشركة نسخ أحدث أو برامج أخرى أقوى وأفضل ولم نمتلك بعد ناصية الأولى أو لم نستخدم كامل إمكانياتها.

شروط إستراتيجية دورة الحياة القصيرة للمنتج

إن الأخذ بمثل هذه الإستراتيجية ليس سهلاً، ولذلك لابد من تحديد الظروف التي قد تساعد أو تفرض ذلك ومنها:

- وجود منافسة قوية في السوق، وظهور منتجات بديلة.
- دخول منافسين جدد إلى نفس القطاع.
- ميل الأسعار نحو الانخفاض.
- وجود قسم في المنظمة للأبحاث والتطوير قوي ومؤهل ولديه ابتكارات و بدائل شبه جاهزة للعرض في السوق.

ويساعد بشكل كبير على تطبيق مثل هذه الإستراتيجية ما إذا كانت المنظمة تعمل بشكل خاص في مجال الخدمات، بسبب خصوصية هذا القطاع ومرونته النسبية في التغيير.

3. التحول بشكل متزايد نحو التجارة الإلكترونية:

إن عولمة المنتجات ودخول الأسواق الدولية، لا يمكن أن يتم بالصورة الأسرع والأكثر انتشاراً، إلا بالتحول نحو التجارة الإلكترونية، وخاصة مع التطور التكنولوجي الذي تمثل في تطور أساليب الاتصال وشدة الحاجة إلى تخفيض الوقت المستغرق في عملية التسويق والتسوق إلى حده الأدنى.

ويمكن لنا أن نتلمس بعض أهم التأثيرات التي تمارسها التجارة الإلكترونية على العملية التسويقية من خلال التحولات التالية:

1. **تأثير التجارة الإلكترونية على المنظمة:** إن التجارة الإلكترونية أحدثت تغييرات جوهرية في عمل المنظمات، وهيكلها التنظيمي وذلك بإحداثها ما يُعرف بالتاجر الإلكتروني (Cyber Trader) والمشاريع الافتراضية (Virtual Enterprises)، وهي عبارة من منظمة ليس لها حضور مادي وإنما تعمل في فضاء إلكتروني (Cyber Space) من خلال الربط بالإنترنت، ومن الطبيعي أن يكون لمثل هذه التغيرات آثار كبيرة وجذرية في التعامل مع هذا النمط الجديد من المنظمات تنظيمياً وهيكلياً وتسويقياً.

2. **تأثير التجارة الإلكترونية على الأسواق:** إن التجارة الإلكترونية تفترض سوقاً جديدة للعارضين والطالبين، حيث يتم التفاوض وتحديد الأسعار، وتسمح بإجراء مداولات بين عدد كبير من المنظمات وتضع تحت تصرف كل منها كم هائل من المعلومات وبتكلفة زهيدة، ولكن لابد من

الإشارة إلى أن جعل التجارة الإلكترونية العالم سوقاً واحدة يخلق تحديات جديدة لابد من التصدي لها، ونذكر منها:

أ. ظهور تحالفات إستراتيجية.

ب. ظهور منافسين لا ينتمون إلى القطاع نفسه ومثال على ذلك شركة Amazon. com التي أصبحت تلعب دور مركز تجاري للإنترنت بعد شرائها لشركتين تعملان في مجال تقنيات المعلومات.

ج. ظهور الوسطاء غير المعروفين، وهذه ميزة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بتواجدها إلى جانب الشركات الكبيرة.

د. تغير حجم السوق بشكل دائم وغير متوقع.

ه. بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر مخاطر مثل: توفر المعلومات بشكل مبالغ فيه، الشفافية وعدم السرية، النصب الإلكتروني....الخ.

3. تأثير التجارة الإلكترونية على المستهلكين: إن التجارة الإلكترونية تسهل على المستهلكين الإطلاع على مواصفات وعروض السلع، بحيث يمكنهم المفاضلة بين الكثير من العارضين من كل بقاع العالم بسرعة وتكلفة قليلة والشراء على الانترنيت والدفع في كثير من الأحيان عبر هذه الشبكة، وعندما تكون السلعة المشتراة رقمية (مؤلفات، استشارات، أغاني، موسيقى، أفلام....) فيمكن استلامها عبر هذه الشبكة.

4.تأثير التجارة الإلكترونية على تكاليف النشاط التسويقي: إن التجارة الإلكترونية تساعد على تخفيض هذه التكاليف للأسباب التالية:

أ. تخفيض تكاليف التوزيع والشحن والتسليم للسلع غير المادية كالخدمات المالية والاستشارية والبرمجيات والسياحة والترفيه بسبة 50% إلى 90%. وتخفيضها أيضاً بالنسبة للسلع المادية بشكل ملموس بسبب انخفاض التكاليف الإدارية والتخليص الجمركي حسب ما أفادت به منظمة التجارة العالمية WTO عام 1998.

ب. تخفيض تكاليف الدعاية والإعلان بشكل كبير، فمن الطباعة التقليدية والنشر الورقي مع النقل والتوزيع إلى الدعاية الإلكترونية الميسرة والأوتوماتيكية عبر المواقع، مما ساهم بشكل كبير في زيادة المبيعات وتخفيض تكاليف الصفقات، وخير دليل على نجاح هذا الأسلوب هو أن نسبة المواقع التجارية على الإنترنت بهدف الإعلان والترويج تفوق الـ 80%.

ت. إن تكلفة استحداث موقع تجاري على الإنترنت، لا تتجاوز في كثير من الأحيان بضعة مئات من الدولارات.

ث. إن التكاليف الموافقة لتبادل العروض من أجل الشراء، أصبحت معدومة من خلال المواقع التي توفر كل ما يتعلق بالسلع وبأي لحظة على مدار الساعة، وبسرعة هائلة وعدم الحاجة إلى التخزين وانتظار الردود على العروض وتأخر الوصول...الخ.

إن التحول نحو التجارة الإلكترونية هو أمر لا مفر منه لا بل ومرغوب على الرغم من بعض العقبات والمساوئ، ولذلك على المنظمات أن تضع هذا الأمر نصب أعينها في وضع الاستراتيجيات التسويقية، وتؤكد على ذلك البيانات المعبرة عن تطور التجارة الإلكترونية.

4. الاهتمام بشكل متزايد بدور الإعلان والترويج:

إن وظيفة الإعلان والترويج أصبحت في ظل الظروف الراهنة واشتداد المنافسة من الوظائف بالغة الأهمية، ويخصص لها ميزانيات ضخمة نظراً لفعاليتها في خلق الطلب أو زيادته على منتج المنظمة، ولذلك يجب الاهتمام بهذه الوظيفة وتكثيف الحملات الترويجية الإلكترونية بالإضافة إلى الوسائل التقليدية للترويج، وعدم قصر هذه الوظيفة على مرحلة من مراحل عمر المنتج أو بعضها، وإنما في كل مراحله وحتى قبل ولادته، إذ أثبت الواقع أن هذه الوظيفة لها آثار مهمة ليس فقط على العملاء الحاليين والمرتقبين وإنما أيضاً على المنافسين، والبيئة التي تعمل المنظمة فيها بشكل عام.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات التسويقية الخمسة المذكورة أعلاه نستطيع أن نضيف أيضاً العديد من الإستراتيجيات، والتي قد يكون لها ارتباط وثيق مع استراتيجيات المنظمة الأخرى، فعلى سبيل المثال نذكر، زيادة الاهتمام بمنتجات المعلوماتية والصناعات الإلكترونية، التركيز على المنتجات صديقة البيئة، زيادة الاهتمام بسياسات تطوير وتحديث المنتجات... الخ.

5. الاهتمام بشكل متزايد بدور التوزيع:

إن شأن اشتداد المنافسة المحلية والدولية الناجم عن انفتاح الأسواق واتساع التجارة الإلكترونية، وتوفر المعلومات من أن يزيد أهمية المنافسة غير السعرية، ونخص بالذكر هنا وظيفة التوزيع لما يمكن أن تحمله من الكثير من المزايا المشجعة على حيازة المنتج، وهنا يجب تطوير طرق التوزيع التقليدية والاهتمام في نفس الوقت وبشكل متزايد بالتوزيع الإلكتروني وذلك بالارتباط مع نوع وظروف المنتج أو الخدمة المسوقة والسوق المستهدفة والعادات الاستهلاكية، وهذا يتم من خلال العناية بانتقاء وإدارة قنوات التوزيع فابتداء

من الاهتمام بطرق التوزيع المباشر وإقامة المعارض الموسمية والمعارض الدائمة (جغرافية أو إلكترونية)، بالإضافة إلى ما يمكن تسميته بالمعارض المتنقلة ما بين المدن والدول كهدف ترويجي وتوزيعي في نفس الوقت.

أهمية إستراتيجية التسويق

إن لإستراتيجية التسويق أهمية بالغة لا تقتصر على مجرد إيصال السلعة أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين النهائيين أو الصناعيين فقط، بل هذه الأهمية تمتد لتصل إلى:

1- مواجهة منافسة الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.

2- خلق الكثير من مناصب الشغل كون النشاط التسويقي للمؤسسة يعمل على خلق العمالة في مجالات مختلفة من البيع، والإعلانات، ودراسة السوق، والبحوث...إلخ.

3- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر (الإستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير وتراخيص البيع).

4- خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم بتلك الرغبات والحاجات المطلوبة من طرف المستهلك، سواء تعلق الأمر بالشكل أو الجودة أو التغليف .

الإستراتيجية المهمة في إعداد المزيج التسويقي

نظراً لأهمية المزيج التسويقي في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز مختلف جوانب المفهوم من حيث التعريف، وتحديد العناصر المكونة له:

أولاً: تعريف المزيج التسويقي :

يعني المزيج التسويقي مجموعة الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي يعتمد بعضها على بعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها من قبل رجال التسويق، حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر الأربعة للمزيج التسويقي.

وما هو معروف بين رجال التسويق وهو أنه يمثل «ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم فيه بواسطة المؤسسة، والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين».

ويعرف « بالمتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة، ويشمل كلا من المنتج والمكان والسعر والترويج، والمزيج التسويقي مفهوم على المستوى الجزئي وليس على المستوى الكلي ».

المزيج التسويقي هو« الأساس الرئيسي الأكثر حركة وقدرة على التوافق والتعامل مع المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي، خاصة دورة الأعمال في مراحلها المختلفة».

كما تنتج عناصر المزيج التسويقي بتفاعلها وتنسيقها قوة دافعة ومحفزة ومحرضة على الحركة والفعل الإيجابي، للخروج من أزمات الركود الناجمة عن عدم التحكم في هذه العناصر الأربعة التي تؤدي لفشل المشروع في نشاطاته، كما تلعب هذه العناصر دور المحرك المحول للأزمة دافعاً إياها نحو النمو والحركة والإبتكار، ويأخذ المزيج التسويقي المرحلة الأخيرة للمسار التسويقي فهو النهاية العملية لتحليل السوق واختيار القطاع السوقي والتموقع، وتستعمل العناصر الأربعة في التأثير على سلوك المستهلك.

وقد عرف المزيج التسويقي عدة تصنيفات منها، التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين جاء به M.carthy سنة 1960، حيث

صنف المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر تعرف بـ 4P، أما في سنة 1961 اقترح Frey تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من معروضات المنتج، وتشمل كل من المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، والجودة، والسعر، والتغليف...إلخ) والأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج، وتشمل كل من الإشهار، وقوى البيع، والتوزيع...إلخ،

أما كل من Kelley وLazer (1962) فقد قسمه إلى المزيج السلعي، والمزيج الترويجي والمزيج التوزيعي.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي:

يبقى التعريف الشائع لدى الكثير من رجال التسويق هو تعريف M. carthy كما يلي:

1) المنتج كعنصر من المزيج التسويقي:

يعتبر المنتج أحد عناصر المزيج التسويقي بحيث إذا فشل هذا الأخير في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فسيؤدي حتما إلى فشل المؤسسة إلا إذا قامت بتعديل منتجها بما يتناسب مع حاجيات ورغبات المستهلكين، إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب من رجال التسويق إدراك جيداً ما يلي:

1- تعريف المنتج وأنواعه:

أ- **تعريف المنتج:**

لقد وردت تعاريف مختلفة للمنتج منها:

المنتج هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية.

ويعرف بأنه أي خصائص تشبع الحاجات، يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية.

ويعرف المنتج من زاوية المستهلك ويأخذ في اعتبـاره العديـد مـن الجوانـب التـي تفوق وتزيد عن تلك الجوانب المادية الملموسة للمنتج، حيث يـرى كـوتلر بأنـه لابـد أن ننظر إلى المنتج على أنه يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي، المنـتج الأسـاسي، والمنـتج الملموس، والمنتج المتنامي.

إن هذا التعريف أعطى أهمية كبيرة لما يرغب المستهلك في الحصول عليه، ولـيس على ما يعتقد رجال التسويق أنهم يقدمونه للبيع في السوق، ولكن في الحقيقـة نجـد أن بعض رجال التسويق يركزون بشكل أكبر على الجوانب المادية الملموسة للمنتج، ويقللون من قيمة وأهمية المنافع غير الملموسة.

وفي الواقـع إذا نظرنـا إلى المنـتج بمكوناتـه الثلاثـة، فإننـا يمكـن أن ننظـر إلى كـل المنتجات التي توجد حولنا، على أنها خط متصـل أحـد أطرافـه السـلع الماديـة الملموسـة وطرفه الآخر الخدمات البحتة، وما بينهما درجات متفاوتة من الجوانب المادية للسلع أو الجوانب غير المادية (الخدمة).

ب- **أنواع المنتج:**

يمكن أن يأخذ المنتج الأنواع التالية:

1- **سلعة:** هي منتج مادي ملموس، كالسيارات والأدوات المنزلية...الخ.

2- **خدمة:** هي منتج غير مادي وغير ملموس ينتج من ممارسة جهود بشرية للأفراد، والأشياء الأخرى، كالرحلات، والحلاقة...الخ.

3- **الأفراد:** يمكن اعتبـارهم منتجـات، كتسـويق المرشـحين للإنتخابـات، وتقـديمهم للجمهـور بجذب انتباههم والتصويت لهم ودعم برامجهم.

4- الأماكن العامة والأماكن السياحية والمسارح، يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فراغهم.

5- **المنظمات:** منها الهلال الأحمر يعمل على كسب دعم الناس.

6- **الفكرة:** هي عبارة عن مفهوم، فلسفة، خيال أو قصة يمكن أن تسوق.

2- **تصنيف المنتجات:**

يمكن أن تصنف المنتجات إلى :

أ- **السلع الإستهلاكية:** هي المنتجات التي يتم شراؤها من قبل المستهلك النهائي للاستعمال أو الإستهلاك الشخصي : هي سلع ملموسة يمكن تقسيمها وفق معيارين أساسيين:

1- حسب طول فترة الإستخدام (سلعة معمرة، وسلع غير معمرة).

2- حسب الجهد المبذول في عملية الشراء ومنه السلع الميسرة، وسلع التسوق، وسلع خاصة.

ب- **السلع الصناعية:** يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع منها :

1- **المواد المصنعة والأجزاء:** تدخل جزئيا أو كليا في إنتاج سلعة ما، ولكن هي عكس المواد الخام التي تكون قد أدخل عليها بعض العمليات الإنتاجية (كالغزل، والجلود، الأجزاء الإلكترونية...إلخ).

2- **مهمات التشغيل:** تستعمل لتسهيل عمليات الإنتاج (الوقود، والزيوت).

3- **الأجهزة المساعدة:** هي تتشابه مع التجهيزات في أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل كالجرارات والآلات الكاتبة والحاسبة.

4- **التجهيزات الآلية:** هي التجهيزات والآلات الرئيسية في المصنع، ومن الطبيعي أنها لا تدخل في إنتاج السلعة، ولكن تساعد على إنتاجها وعادة ما تستهلك هذه السلعة على فترات زمنية طويلة.

5- **المـواد الخـام:** هـي المـواد التـي تـدخل جزئيـاً أو كليـاً في إنتـاج سـلعة مـا (القطـن، والحديد...إلخ).

ج- **الخدمات:** تتميز بأنها سلع غير ملموسة: هـي عبـارة عـن نشـاط يتولـد عنـه منفعة لإشباع الحاجة، ومنها النشاطات المصرفية والسياحة وشركات التأمين...إلخ.

وأهم الخصائص التسويقية للخدمات تتحدد فيما يلي :

1- عدم إمكانية تغليفها أو نقلها كونها غير ملموسة.

2- عدم القدرة على تخزينها.

3- عدم وجود نمط تقديم للخدمات بنفس مستوى وجودها في السلعة المادية.

4- غالباً ما يكون إستخدام هذه السلع والإستفادة منها موسمياً، كحركـة الطـيران أو السياحة.

3- **دورة حياة المنتج:**

هي معرفة وإدراك المراحل المتميزة في مبيعات المنتجات، وهاته المراحـل تسـاعد رجل التسويق على ترشيد قراراته باتخاذ الإجراءات المناسبة من خلال معرفتـه للمراحـل التي يمر بها المنتج، وهذا ما يساعد المؤسسة على صياغة أفضل الخطط التسـويقية التـي تتألف مراحلها من:

أ- **مرحلة التقديم:** تبدأ هذه المرحلة عندما يطرح المنتج أو يـوزع لأول مـرة في السـوق، وتتميز هذه المرحلـة بقلـة أرباحهـا، وتكـون سـالبة في أغلـب الأحيـان بسـبب انخفـاض مستوى المبيعات وارتفاع تكـاليف الـترويج والتوزيـع، كـما تحتـاج لمبـالغ كبـيرة لجـذب الموزعين حتى يتعاملوا مع هـذه السـلعة وتحتـاج هـذه المرحلـة لجهـود كبـيرة للإعـلان للمستهلكين المحتملين بهذه السلعة الجديدة.

ب- **مرحلة الزوال أو الإنحدار**: في هذه المرحلة يكـون انخفـاض المبيعـات حـادا ويرجـع ذلك للتغير التكنولوجي ولتغير أذواق المستهلكين، ولزيادة المنافسة الداخليـة والخارجيـة وغيرها، وهذا ما يؤدي ببعض المؤسسات إلى الإنسحاب من السوق.

ج- **مرحلة النضج**: في الوقت الذي يبدأ فيه نمو المبيعـات بـالتراجع أو الإنخفـاض يـدخل المنتج في مرحلة جديدة تسمى مرحلة النضج، وعادة ما تطول هذه المرحلة إلى أكثر مـن غيرها من المراحل السابقة والتي قد تحدث تحديات كبيرة لإدارة التسويق.

د- **مرحلة النمو**: تتصف هـذه المرحلـة بالإرتفـاع السريـع في مبيعاتهـا، ويبـدأ المشـترون الأوائل بشراء المنتج وتبيينه، في حين تدخل مؤسسات منافسة في إنتاج منتجـات مشـابهة أو مكملة لها، طبقاً لظاهرة تكاثر الفرص في السوق ليبدأ المنتج في تحقيق مزايـا الإنتـاج الكبير، وقـد تعمـل المؤسسـة عـلى إبقـاء نفـس تكـاليف الـترويج أو قـد تزيـد لمواجهـة المنافسين، لكن زيادة المبيعات تجعل نسبة الترويج قليلة وبالتالي تزيـد الأربـاح في هـذه المرحلة.

كما تأخذ دورة حياة المنتج دور المؤشر الإستراتيجي الذي يعتبر أحد أوجه المنـتج، ولذا يجب على هـذه القـرارات الإسـتراتيجية أن تأخـذ بعـين الإعتبـار وضـع المنـتج عـلى المنحنى الذي يمثل دورة حياته.

وقد يمكن هذا المخطط من تحديد الإستراتيجيات المتعلقة بالترويج أو التجديد أو الإحلال، هذه الإستراتيجيات تمكن المنتج من الدخول إلى السوق بدون ثغرة والـترويج، لا يقصد به رسالة جديدة

ذات قوة توجه للقطاع الذي تم اختياره من السوق، وإنما هو أيضاً حدوث تخفيض متزامن لذلك في السعر، وحافز خاص على عمليات البيع لإعطاء العملاء فرصة جديدة للشراء.

والتجديد يعني التغليف الأكثر إبداعاً أو ابتكاراً، أما الإحلال فنعني به تطوير منتج جديد يأخذ مكان المنتج المتدهور، والذي يحل نفس المشكلة، ولكن بطريقة مختلفة قليلاً بل قد يحل مشكلتين أو ثلاثة في آن واحد.

4- **سياسات المنتج:**

تتألف من عدة سياسات نذكر منها:

أ- **سياسة سلسلة المنتجات (La politique de gamme):** هي مزيج من المنتجات المترابطة والموظفة بنفس الطريقة والموجهة لنفس الزبائن أو تباع في نفس نقاط البيع أو المناطق.

ب- **سياسة العلامة (La politique de marque):** تسمح العلامة بتمييز المنتج عن غيره، وتسهل عملية كسب وفاء الزبائن، وتمنح العلامة المعروفة الطمأنينة، والاعتياد على شرائها لدى المستهلك، مما يزيد من فعالية التسويق.

ج- **سياسة الجودة والخدمة والتغليف**: المؤسسة تبحث دائماً على العلامة التي تبرر جودة ما تقدمه من منتجات أما الخدمة فتحدد جودتها في التسليم، والضمان، وخدمات ما بعد البيع، والإصلاح والتركيب، أما التغليف فيعتبر أسلوباً جيداً لجذب انتباه المستهلكين ووصف السلعة ومجابهة المنافسين، وتحسين صورة المنتج من خلال تسهيل طريقة الإستخدام والأمان، والمنتج متغير أساسي يوجه للمستهلك، لإشباع حاجياته ورغباته، لذا يجب على رجل التسويق

أن يتحكم في تحديد أهداف المؤسسة، بعناية حتى يستطيع تحديد سياسات المنتج المناسبة.

ثانياً: السعر كعنصر من المزيج التسويقي:

يعتبر السعر أحد العناصر المكونة للمزيج التسويقي يسمح بالتعبير عن قيمة السلع، والخدمات في شكل نقدي، حتى يتسنى للمستهلكين الحصول عليها، ونظراً لأهميته سنتناول تعريفه وطرق تحديده والسياسات التسعيرية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لإنجاح إستراتيجياتها التسويقية:

1- **تعريف السعر:**

التسعير أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح الشركة وتستمد أهمية قرار السعر ليس فقط من التأثير على المزيج التسويقي كأحد عناصره، ولكن يمتد آثارها ليشمل الأداء الكلي للشركة، فبالإضافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية، فيمكن استخدامه، كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للشركة بالنسبة لأنواع معينة من السلع.

ومنه فالسعر يعتبر أحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي، ويعتبر قرار السعر عاملاً متكاملاً داخل إستراتيجية التسويق يتطلب التنسيق بينه وبين عناصر إستراتيجيات التسويق الأخرى، فعند اتخاذ قرار التسعير يجب على رجل التسويق أن يأخذ بعين الإعتبار بقية عناصر المزيج التسويقي، لأنه يؤثر ويتأثر بها.

2- **طرق تحديد السعر:**

يتحدد السعر في المؤسسة وفقاً لأسس متعددة نذكر منها:

أ- يتحدد السعر على أساس التكاليف: (السعر= سعر التكلفة + هامش الربح)، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً وبساطة في الواقع ينتشر استخدامها في متاجر التجزئة، ومحلات الأغذية والملابس.

ب- على أساس تحليل نقطة التعادل: تضع المؤسسة السعر الذي يحقق نقطة التعادل أو الربح المستهدف إنطلاقاً من خريطة التعادل.

ج- على أساس المشتري: تحدده على أساس القيمة التي يعطيها المستهلكون للمنتج.

د- على أساس المنافسين: تحدد الأسعار على أساس المنافسين (حسب سعر السوق).

3- **سياسات التسعير:**

تعبر السياسات عن بيانات هادفة إلى تنظيم اتخاذ القرارات التي تعمل، كمراكز إرشاد وتوجيه للمسؤولون كي يتبعوها في إنجاز قرارات التسعير، وبوجه عام تحدد سياسات الأسعار، كما يلي :

أ- **سياسة التسعير الرائدة:** يمكن أن تأخذ المؤسسة أشكالاً متعددة للتسعير منها سعر السوق، والسعر المرتفع، والمنخفض واختيار أحد هذه الأنواع يعتمد على جملة من العوامل منها:

ظروف السوق، ونوعية وطبيعة السلعة، ودورة حياتها وغيرها، وتأخذ سياسة السعر المرتفع شكلين هما كشط السوق أو التمكن منه.

ب- **سياسة السعر المهني**: هذا الأسلوب يساعد الأشخاص الماهرين وذوي الخبرة الكبيرة في مجال معين من تحديد سعر المنتجات حسب طبيعتها وزمن وفترة أدائها، وكمثال على ذلك الطب والمحاماة.

ج- **سياسة السعر النفسي:** تعتمد هذه السياسة على عواطف المستهلكين، وتطبق في ذلك سعر معتاد لدى الزبائن.

د- **سياسة السعر الجغرافي**: تعتمد هذه الطريقة على طرح المنتجات بأسعار مختلفة بحسب اختلاف المناطق الجغرافية التي يتواجد فيها

الزبائن، وهنا يأخذ بعين الإعتبار مكان تسليم البضاعة ولكل منطقة سعر خاص بها، ويحدد حسب مجموعة الزبائن.

وبهذا نستنتج بأن السعر هو المبلغ الذي يضحي به الفرد مقابل حصوله على منفعة معينة، ويعتبر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي، إذ أن قرارات التسعير تعتبر من أهم وأكثر القرارات تأثيرا على العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، فهي تؤثر وتتأثر به.

ثالثا: التوزيع كعنصر من المزيج التسويقي.

يرى بعض الأخصائيين بأن التوزيع يمثل نصف التسويق وعليه يعرف كما يلي :

1- **تعريف التوزيع:**

يعرف بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل، كما تحتوي سياسات التوزيع على كثير من الجوانب « بعضها يرتبط بإختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، والبعض الآخر يتعلق بالنقل والتخزين، بالإضافة إلى تنظيم وتدريب ومكافأة رجال البيع وغيرها.

إن التوزيع يضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل، لإشباع حاجياته ورغباته من خلال تصريفها عبر منافذ التوزيع، ومنافذ التوزيع هذه تساهم في تقريب المنتجات إلى المستهلك في الزمن والوقت المناسبين، وأخيرا نستنتج بأن قرارات سياسة التوزيع من القرارات الهامة والحرجة نظرا لوجود ارتباط بينها وبين باقي السياسات الأخرى، فمثلاً هناك علاقة بين سياسة التوزيع وسياسة المنتج وكمثال على ذلك المؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من تجار الجملة والتجزئة

تطالب بإتباع سياسة تنويع المنتجات، ويعتبر قرار اختيار قناة التوزيع إلتزاماً طويل الأجل نحو المؤسسات الأخرى، وهذه الأخيرة تحدث توزيعا غير كفء يؤدي إلى فشل المنتج.

2- **قنوات التوزيع:**

تعرف بالطريق الذي يسمح بتوجيه السلع من منطقة إلى أخرى وتختلف القناة حسب السلع، وعند اتخاذ القرارات الخاصة بإختيار القناة المناسبة يجب مراعاة الإعتبارات التالية :

أ- الإعتبارات الخاصة بالمؤسسة: بإمكان المؤسسة امتلاك قدرات مادية وبشرية وتسويقية وخبرة وسمعة حسنة.

ب- الإعتبارات الخاصة بالسلعة: يتطلب معرفة قيمة الوحدة من السلعة، بحيث كلما ارتفعت قيمة الوحدة تقتصر القناة التوزيعية، ونوعها (إذا كانت سهلة التلف أم لا).

ج- الإعتبارات الخاصة بالسوق: تتعلق تلك الإعتبارات بحجم السوق، لأنه إذا كانت السوق واسعة فإن ذلك يتطلب وجود وسطاء.

د- الإعتبارات الخاصة بالوسطاء: إذا كان بإمكان اللجوء إليهم.

ولقد عرفت قناة التوزيع عدة أنظمة أهمها ما يلي :

1- **أنظمة التسويق العمودي**: لقد ظهرت أنظمة التسويق العمودي، كبديل لقنوات التسويق التقليدية، ويتكون هذا النظام من عدد المنتجين وتجار جملة وتجزئة يعملون، كنظام موحد تتكامل فيه الأنشطة ويحقق عدة مزايا للمنتج تضمن توفير السلع في الأسواق في الوقت والمكان المناسب وخفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

2- **أنظمة التسويق الأفقي**: هو إستعداد مؤسستين أو أكثر على نفس المستوى للإندماج مع بعضها البعض بهدف إستغلال الفرص التسويقية بشكل دائم أو مؤقت.

3- **أنظمة التسويق المتعددة القنوات**: تستخدم المؤسسة هذه الطريقة عندما تستعمل قناتين أو أكثر للوصول إلى جزء أو أكثر من أجزاء السوق.

تساعد هذه الأنظمة المؤسسات في التغلب على المشاكل والصراعات الناجمة عن عدم تعيين الأدوار، وحتى يتم تسيير قنوات التوزيع بطريقة جيدة على المؤسسة الإهتمام بالعلاقات مع الموزعين لتهيئة المحل التجاري، والقوى البيعية وتحديد العلاقات مع الموزعين قد تتعلق بإختيار المنتج للموزعين المناسبين، ثم تضع مجموعة من المعايير لتقييم وتحفيز الوسطاء بواسطة مزايا مالية أو تقديم مساعدة تقنية.

3- **سياسات التوزيع:**

إن أي مؤسسة ترغب في توزيع منتجاتها تختار أحد السياسات التالية :

أ- **التوزيع الإختياري**: يستعمل هذا التوزيع عندما يمون المورد بعض التجار فقط والذين يختارون حسب مقاييس النوعية (الحجم، والمؤهلات، والخدمات المتوفرة للزبائن) ،كما يحدد المنتجون عدد الوسطاء الذين يرغبون بتوزيع سلعهم، غير أن هذه المنتجات التي تخضع لهذا النوع من التوزيع تتطلب معارف متخصصة بالبيع، وخدمات ما بعد البيع، وسعر الوحدة الواحدة للمنتج مرتفع نسبياً.

ب- **التوزيع الوحيد:** يوجد هنا موزع واحد (وكيل) فقط يقوم بتوزيع السلعة في المنطقة

ويشترط في هذا الموزع عدم بيعه لمنتج المنافس، ويخص هذا النوع المنتجات التي لـديها قيمة جذابة وتتطلب معرفة متخصصة في البيع ولديها سعر بيع مرتفع.

ج- **التوزيع المكثف**: يخص هذا النوع المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السـوق أو تكـون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة أو يكون سعرها منخفض نوعا ما، ولا تتطلب معـارف متخصصة لبيعها ولا خدمات ما بعد البيع.

إذا لم تستطع المنافذ التوزيعية الموجودة التي تـم إختيارهـا أن توصـل بالمؤسسـة للأسواق المقصودة فلا بد أن تراجـع المؤسسـة إسـتراتيجياتها التسـويقية، ويمكنهـا الأخـذ بإحدى إستراتجيتي الجذب أو الدفع، وأخيرا يمكن القول بأن التوزيـع النـاجح هـو الـذي يخدم كلا مـن المسـتهلكين والمـوردين خاصـة إذا تحققـت السرعـة المطلوبـة في توصـيل السلعة إلى السوق، وأحسن طريق توزيع لا يعني أقصر طريق وأقصر مسافة تفصل بـين المنتج والمستهلك، ولكن هناك اعتبارات أخرى تأخذ كالوقت، والتكلفة، والخطر.

رابعاً: الترويج كعنصر من المزيج التسويقي:

إن التنوع الكبير في السـلع والخـدمات جعـل مـن الضروري البحـث عـن وسـيلة تسـهل عمليـة الإتصـال بـين المسـتهلكين والمنتجـين والمـوزعين، وهـذا يتحقـق بـالترويج، وسنتاول ما يرتبط به، كما يلي:

1- **تعريف الترويج:**

الترويج يعمل على إيجاد نظام إتصال فعال ما بين المؤسسة والمتعاملين معـه مـن موزعين ومستهلكين سواء حاليين (الحاضر) أو مرتقبين في المستقبل.

كما أن الترويج هو شكل من أشكال الإتصال بالمستهلكين يعمل على إيصال المعلومات المناسبة إليهم، والتي تدفعهم وتشجعهم على إختيار ما يناسبهم من سلع ليشترونها، لذلك يمكن أن يحقق الترويج ما يلي:

1- **تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة**: يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع إلى تذكيره بها بين فترة وأخرى، وكذلك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية لدفعهم لشرائها، وبالتالي يعمل الترويج على تثمين درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة.

2- تغيير الآراء والإتجاهات السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى آراء وإتجاهات إيجابية.

3- إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة.

4- **تعريف المستهلكين بالسلعة أو الخدمة**: يعمل على تعريفهم باسمها وعلامتها التجارية وخصائصها، منافعها وأماكن الحصول عليها وخصوصا إذا كانت السلعة جديدة.

ويعتبر الترويج أداة للإتصالات التسويقية للمؤسسة يسمح الإتصال بالتركيز على مفهوم تحويل رسالة إلى مشتري محتمل، وهذه الرسالة تعمل على التطوير بصفة ملائمة، التذكير، التحفيز أما الترويج ينطوي على تحصيل بشكل سريع، وبصفة عامة يرفع رقم أعمال المؤسسة.

وبهذا يظهر بأن هناك علاقة بين الإتصال والترويج، حيث أن الترويج ما هو إلا شكل من أشكال الإتصال في التسويق، والرسالة الترويجية ترسل من خلال وسائل إتصالية معينة، لتستقبل من قبل مستلمها الذي يمكن أن

يفسرها ويفهمها ويستجيب إليها، فقد تأخذ الرسالة شكل عـروض، أو جهـود بيعيـة أو إعلانات أو دعاية.

2- **المزيج الترويجي:**

يتكون من الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة والـنشر، وإنجاح الإستراتيجية يتطلب وجود خطة متكاملة تضم الفعاليات المختارة بعناية، والتـي يتم بواسطتها تحريك المنتجات إلى المستهلك الأخير والمنـتج الصـناعي، وتنقسـم الجهـود الترويجية إلى جهود شخصية يقوم بها منـدوبو البيـع، وجهـود غـير شخصـية يقـوم بهـا الإعلان ووسائل الترويج الأخرى، وسنعرض عناصر المزيج الترويجي كما يلي :

أ- **الإعلان:** يمكن تعريفه عـلى أنـه أي شـكل مـن أشـكال الإتصـال غـير الشـخصي مدفوع القيمة لإرسال فكرة أو معلومة ترتبط بسلعة أو خدمـة بواسـطة منظمـة مـا أو شخص معين.

هنا الإعلان يتم باستخدام بعض الوسـائل مثـل المجـلات، والصـحف، والملصـقات، ولوحات الإعلان، الإذاعة والتلفزيون والسينما، ويتميز الإعلان بالإنتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية.

وإنجاح عمليـة الإعـلان يتوقـف عـلى الطريقـة المـثلى لتصـميم إعلانـات جذابـة وإعدادها.

وتنفيذها يتطلب إستخداما لفكرة مقنعة وجذابة.

ب- **البيع الشخصي:** هو إتصـال شـخصي بـين البـائع والمشـتري في محاولـة لإتمـام عملية التبادل تقوم به المؤسسة، ويمتاز البيع الشخصي بعدة مزايا منها :

1- يتمتع البيع الشـخصي بالمرونـة وذلـك لقـدرة منـدوبي البيـع صـياغة رسـالة البيـع بالطريقـة التـي تناسـب حاجـات كـل مشـتر، ودوافعـه وعاداته، وتمكن هذه الطريقة من ملاحظة ردود الفعل لدى المشترين

لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الحل، وهذه المهمة يصعب على أي وسيلة أخرى القيام بها.

2- يولد الإتصال الشخصي علاقات جيدة بين مندوبيه والمشترون، ويوطد العلاقات بينهم وبين المؤسسات مما يساعد على إستمرار التعامل المربح بين الطرفين.

3- يقلل البيع الشخصي من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحديد حصتها التسويقية بشكل أكثر كفاءة من أي وظيفة ترويجية أخرى.

4- يستطيع البيع الشخصي أن يقدم للمؤسسات خدمات غير بيعية، وذلك بقيام مندوبو البيع بتجميع بيانات مهمة عن ميول المستهلكين، وإتجاهاتهم وعن تصرفات العملاء وشكواهم.

وبقدر المزايا التي تمتلكها هذه الطريقة إلا أنها تعترضها مشكلات كبيرة منها :

1- إرتفاع تكلفة البيع الشخصي وعدم تمكن المؤسسات من الحصول على مندوبي بيع مؤهلين.

2- تعدد مشكلات البيع الشخصي وخاصة تلك التي تتعلق باختيار المندوبين، وإدارتهم والإشراف عليهم،

يقوم بوظيفة البيع الشخصي القوة البيعية التي تتميز بقدرة تنويع، وتغيير المؤثرات المستخدمة أثناء المقابلة، والتي تملك كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الجيد، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق النتائج.

ج- **تنشيط المبيعات:** يهدف لزيادة مبيعات المؤسسة من خلال تنشيط وحث المستهلكين الجدد على تجزئة السلع الجديدة، وتقديم الحوافز للمستهلكين الدائمين لاستهلاك سلعة المؤسسة، ويستخدم لتحفيز الموزعين،

ورجال البيع على تصريف المنتجات، وزيادة فعالية أدائهم، ونادراً ما يتم استخدام تنشيط المبيعات بمفرده، بل يستخدم بجانب الإعلان والبيع الشخصي، وهناك عدة وسائل تستعمل في التنشيط فأحدهما:

1- **وسائل موجهة للمستهلك:** كالعينات المجانية، والمسابقات، والهدايا المرتبطة بشراء أكثر من وحدة، وتخفيضات في السعر في حالة شراء أكثر من وحدة، وتخفيضات في فترة زمنية معينة.

2- **وسائل موجهة للموزعين:** جائزة لأحسن موزع، وسائل مساعدة لعرض السلع، هدايا في حالة سحب كميات كبيرة من المخزون وبيعها.

وأخيراً يتضح بأن تنشيط المبيعات يسمح بتجريب المنتج الجديد، وتغيير العادات الشرائية، وجذب زبائن جدد، وزيادة الطلب، ودعم تعاون تجار التجزئة.

د- **العلاقات العامة والنشر:** هي عملية إستمالة غير شخصية للطلب على منتج ما أو على مؤسسة ما، وذلك من خلال تقديم بعض الأخبار التجارية في وسائل منشورة أو من خلال تقديم المنتج أو المؤسسة عبر الإذاعة، التلفزيون، المسرح، ويختلف النشر عن الإعلان في أن تكلفته لا يتحملها المسؤول عنها.

كما يهدف النشر لنشر الأخبار والمعلومات عن المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها بدون مقابل بهدف تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ويختلف الإعلان عن النشر في كون أن الأخير نشاط غير مدفوع القيمة، وذلك من خلال إستمالة محرر أو مذيع أو مقدم برامج لعمل تحقيق صحفي أو نشر الأخبار

والإعلان يتميز بإمكانيته أنه يكرر رسالته الإعلانية حسب رغبة المعلن، ولا يتوفر هذا لدى المؤسسة المستخدمة للنشر، والعلاقات العامة ما هي إلا

بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة للمؤسسة من خلال النشر الدعائي لبناء صورة ذهنية جيدة للمؤسسة، ومعالجة الأحداث والإشاعات التي يمكن أن تسيء الصورة الذهنية، وتؤثر العلاقات العامة في النشاط التسويقي من خلال ما يلي :

1- أن تعمل أنشطة العلاقات العامة لمساندة البيع.

2- الإسهامات في المفاهيم الخاصة بإستراتيجية التسويق.

3- استخدام السلع والخدمات بكيفية سليمة عن طريق نظام يقوم على استرجاع الأثر.

4- إحداث تكامل بين الحاجة إلى السلع والخدمات والإتجاه إلى تحسينها وتطويرها.

إن المتغيرات الأربعة للمزيج التسويقي تعتبر من المتغيرات التي يتحكم فيها رجل التسويق من خلال قدرته على تحليل وتشخيص المؤسسة، وبذلك يتمكن من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتعظيم الأرباح.

إستراتيجية امتداد مجال التسويق والمسار الوظيفي له

حتى نهاية القرن التاسع عشر بقي التركيز على التسويق ينصب على الإنتاج فقط كونه كان أصعب من التصريف، وهذا ما زاد من اهتمام مديري الشركات من تحسين الإنتاج وتقنياته والعمل على زيادة الموارد المالية، لتعزيز رؤوس الأموال للإنتاج، وبعد ذلك اهتموا بتحسين طرق العمل، بالإضافة إلى اهتمامهم بتوظيف أكبر قدر ممكن من المهندسين والتقنيين لتحسين طرق الإنتاج، والماليين والمحاسبين والمسيرين الكبار وعليه يمكن تفسير ذلك فيما يلي:

أولاً: امتداد مجال التسويق:

يمتد مجال التسويق داخل المؤسسة في الوظائف وخارجها في قطاعات النشاطات المختلفة:

1- امتداد وظائف التسويق:

لقد اقتصر التسويق في مفهومه البدائي على البيع الذي يتمثل في نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع وفوترتها، ويبدأ التسويق بعد تصميم المنتج وتصنيعه وتحديد سعره، وينتهي بمجرد التحويل القانوني لملكيته من المنتج إلى المشتري، ومن هنا توصل مسؤولي التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين في حين أخذت المؤسسة على عاتقها حماية وتطوير أسواقها، ولهذا فلا يكفي إنتاج سلعة بسعر معين ولكن تأمين الزبائن لها يكون أحسن، وعليه يتوجب عليها تحليل حاجات السوق لإتخاذ قرار ماذا تنتج وبأي سعر تبيع.

وبهذا أصبحت المؤسسة تقوم بعدة وظائف تسويقية، انطلاقاً من تحديد المنتجات التي تقدمها للسوق، وكيفية توزيعها والترويج لها، ويطلق على هذه العملية اسم إدارة النشاط التسويقي، ويعرفها Ph.Kotler بأنها تتضمن تخطيط، تسعير، الترويج، والتوزيع لفكرة، لمنتج أو خدمة بقصد التحويل بتبادل مرض للمؤسسة كما للأفراد أيضاً..

ومنه فالوظيفة التسويقية هي النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة، كالإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وبتضافر جهود هذه الأنشطة يتحقق رضا المستهلك من خلال إشباع حاجاته، وعلى إثر هذا الإمتداد في الوظائف التسويقية، يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التسويق نلخص أهم مميزاتها في الجدول التالي:

جدول إمتداد وظائف التسويق

النوع	الوظائف
تسويق الدراسات.	- دراسة السوق (تحقيق). - متابعة الموقع التنافسي. - مراقبة فعالية العمليات التسويقية.
التسويق الإستراتيجي.	- اختيار الأسواق أو الزبائن المستهدفين. - إعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها. - تحديد الأسعار، اختيار قنوات التوزيع والعلاقات بين المنتجين والموزعين، وتحديد إستراتيجية الإتصال.
التسويق العملي.	- تنفيذ الحملات الإشهارية والترويج. - تنشيط البائعين والتسويق المباشر. - توزيع المنتجات وتهيئة المحل التجاري. - خدمات ما بعد البيع.

2- **إمتداد التسويق لقطاعات أنشطة جديدة:**

عرف ميدان التسويق توسعاً في:

أ- **القطاع التجاري**:لم يخترق التسويق عالم الأعمال التي لها وزن مماثل فقط بل اخترق القطاعات ذات الإستعمال الواسع.

ب- **القطاع غير الربحي**: أثار التسويق تدريجيا انتباه المعاهد والمدارس التعليمية، المستشفيات، المتاحف، والمراكز الثقافية والمؤسسات الأخرى ذات الطابع غير ربحي وغيرها، والمؤسسات ذات الطابع غير الربحي تواجه مشاكل تسويقية عديدة فأوضاع زبائنها تتطور مع الوقت، وهذا ما يفرض عليها وضع إستراتيجية محكمة للتصدي لهذا النوع من المشاكل، ومنها مؤسسات الخدمات العمومية والإدارية.

ج- **القطاع الدولي**: عرفت التوجهات التسويقية تطوراً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت بكثرة في أوروبا ثم في باقي دول العالم، وفي الأخير تأتي الدول السائرة في طريق النمو التي عرفت هي

الأخرى طرق وتقنيات في التسويق حيث ظهرت وكالات إشهارية، ومؤسسات دراسات السوق وغيرها، ولقد عرف التسويق امتدادا واسعا من حيث الوظائف ومن حيث قطاعات الأنشطة، ويرجع ذلك لعدة متغيرات كالتكنولوجيا، العادات والسلوكيات الشرائية للمستهلك، وخاصة مع ظهور العولمة، وما نتج عنها من تغيرات اقتصادية واجتماعية.

ثانياً: المسار الوظيفي:

تحدد المؤسسة أهدافها التكتيكية على مستوى كل نشاط رئيسي حسب الغرض الرئيسي لها، وحسب مجالات وفرص النمو وغيرها، وبناء على هذا تحدد الأهداف، كما يلي:

1- الأهداف الكمية:

تتمثل الأهداف الكمية فيما يلي:

أ- **الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات:** تحدد هنا مجموعة الأهداف البيعية، التي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة واحتياجاتها، وطبيعة نظام التوزيع، وطبيعة الأسواق المستهدفة، ومنها رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل، ورقم المبيعات المستهدف لكل منطقة جغرافية.

ب- **الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح:** يقصد بها الفرق بين حجم المبيعات، وتكاليف التشغيل التي أتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات.

ج- **الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية:** يتمثل الهدف الكمي هنا في مناضلة المؤسسة لزيادة عدد الأفراد الذين وصلتهم الصورة الذهنية المحببة لهم.

د- **الأهداف المتعلقة بحصة المؤسسة من السوق:** تحدد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة.

ه- **الأهداف الإجتماعية:** تحقق المؤسسة الأهداف الإنسانية والإجتماعية في حدود إمكانياتها وحسب طبيعة نشاطها وقدراتها، والمفهوم الإجتماعي للتسويق يدعوا إلى أن يعمل النشاط التسويقي على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل، أي الأخذ بمبدأ الصالح العام في الإعتبار.

2- **الأهداف النوعية (الوصفية):**

تحصر الأهداف النوعية للنشاط التسويقي في الآتي:

1- تحقيق القناعة والولاء لدى المستهلكين للسلعة أو الخدمة وبناء علاقة دائمة معهم.

2- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقرار الشراء.

3- المحافظة على المستهلك وإقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته.

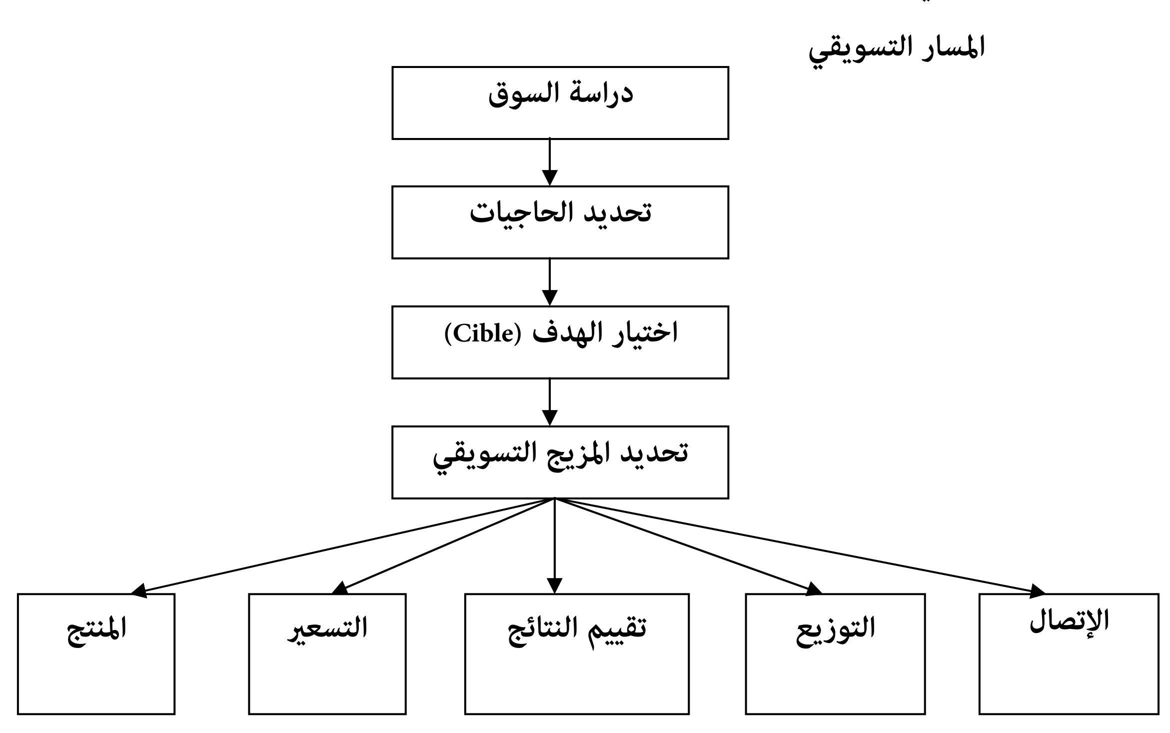
4- إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء واقتناء السلعة أو الخدمة.

ومن الأهداف المذكورة يتضح بأن المستهلك هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه وإيجاده، ودراسة حاجاته ورغباته وذوقه، ودخله...إلخ) ونقطة النهاية (إحداث القناعة لديه والمحافظة عليه)، وهذا ما

يحدد المسار التسويقي، وعليه يتم إنتاج المؤسسة وفقاً لرغبات المستهلك وحاجاته وظروفه.

إن كل الأهداف التي تم ذكرها يمكن تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي، وفي هذا المسار تتضح مستويات من التحليل، والقرارات تظهر في التسويق الإستراتيجي والعملي، فالتسويق الإستراتيجي يحدد مهام المؤسسة وحافظة النشاطات والتوجه نحو الفرص لاستغلالها، أما التسويق العملي فيظهر في الأسواق الموجودة حالياً، والمدعمة بالمزيج التسويقي، ويمكن أن نوضح المسار التسويقي في المخطط التالي:

المسار التسويقي



يظهر من الشكل السابق بأن المسار التسويقي يمر بثلاث مراحل أساسية، وهي الزبون والتكيف، اتخاذ القرار، كما يلي:

1- **الزبون**: تعد دراسة السوق أولى خطوات المسار التسـويقي التـي توضـح بنيـة السوق الذي يقسم بناء على معرفة العـادات والسـلوكات التـي يتميـز بهـا المسـتهلكون والمشترون المحتملون، والتي توضح في شكل أفواج متجانسة أو أجزاء من الزبائن، وهـذا يمكن من معرفة تطور كل جزء من الزبائن، في حين فالمؤسسات الصغيرة لا تهـتم بـالنمو والتطور لأنها ستفقد معرفة زبائنها، وفي المقابل الحجم الكبـير يسـمح بالعمـل في أجـزاء عديدة من الأسـواق ومـن الأفضـل مراقبـة الأرضـية، والحصـول عـلى إمكانيـات واسـعة للتفاوض مع ورديها، والقيام باقتصاديات الحجم والإستجابة للزبائن الحساسـين للسـعر المنخفض.

2- **التكيف**: إن رجل التسويق يحدد الأهداف أو الطرق المختارة للخدمة، ويكيف بصفة مستمرة السلع والخدمات للبيع، ويحدد الأسـعار التـي يسـتطيع السـوق دفعهـا، ويعمل على تكييف طرق التوزيع والقوى البيعية بطريقة أفضـل مـن المنافسـين حسـب رغبة المستهلكين وهذا يسمح للمؤسسة بالتميز.

3- **إتخـاذ القـرار**: إن وجـود سياسـة المنـتج، والبيـع، والإتصـال وغيرهـا يسـمح للمؤسسة بالوصول إلى أهدافها، والحصول على حصة كبرى مـن السـوق تكـون معروفـة بسياسة هامش منخفض، أو حصة سوقية صغيرة لكن مع هـوامش مرتفعـة، كـما يمكـن التصرف في العرض عن طريق سياسة المنتج، والسعر أو البيـع، بالإضـافة إلى ذلـك يمكـن التصرف بالطلب عن طريق الإعلان والتوزيع عند توقع حدوث تطور هـام في السـوق أو الربح وحفظ ثقة المستهلكين.

وكخلاصة لهذا المطلب نخلص للقول بـأن النشـاط التسـويقي هـو مجموعـة مـن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل الإنتاج، وبعده حتى توصل المنتج للمستهلك النهائي، والنجاح في تأديتها يعود لعمل رجـال التسـويق بكفـاءة مـن خـلال إدارتهـم للنشـاطات بطريقة جيدة.



الفصـل السـادس

المعرفة الإستراتيجية

المعرفة الإستراتيجية

مفهوم المعرفة الإستراتيجية

ينبغـي قبـل الشروع في إيضـاح مفهـوم المعرفـة الإسـتراتيجية، الوقـوف عنـد مفهومي(المعرفة)، و(الاستراتيجية) كل على حدة، ففيما يخـص مفهـوم (المعرفـة)، يمكـن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديدها على النحو الأتي:

الأول: ينظر للمعرفة بوصـفها موجـود غـير ملمـوس، لا يخـرج عـن كونـه مجـرد القدرات التي تعتمدها المنظمة تحقيقًا لأهدافها، بما يضمن ترجمـة المعلومـات إلى أداء، على نحو يتيح استعمال التقانات لربط أجزاء لا حصر لها من المعلومات على نحـو مفيـد في مهام توفير مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني.

الثاني: ينظر لها على نحو أوسع من القدرات، وتقع ضمن هذا الاتجاه آراء (الشـمري والعمري) و(الكبيسي) و(Daft)، الذي عنى بها الهيكل الذي يتكون من جزأين :

1- ظاهري على نحو يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق ونحوها.

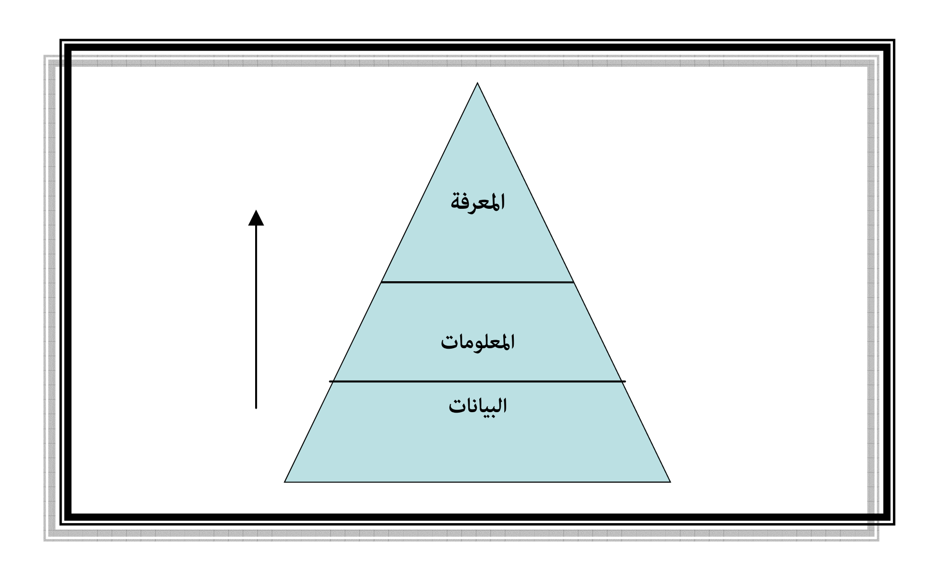
2- ضمني يصعب تحويله أو نقله كالمهارات والخبرات.

الثالث: ينسجم مع الـرأي الثـاني بخصـوص المعرفـة ، بوصـفها أوسـع مـن مجـرد القدرات أيضا، لكنه يتميز عن ذلك الاتجاه، بكونه يحاول التركيز على العمليـات المنتجـة للمعرفة فيحصرها في نوعين رئيسين:

1) العمليات العقلية من خلال حالة التفاعل فيما بينها، على النحو الـذي يعرض تفاصيلها في الشكل التالي، ولعل ممن سار عـلى هـذا الـنهج الـذي أشـار إلى المعرفة بوصفها بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل الـبشري، والـذي أشـار إلى العمليـات العقليـة(الإدراك، والـتعلم، والتفكـير)، بوصـفهم مــن يــوفرون

المعرفـة عـلى شـكل آراء واتجاهـات وتوقعـات تفيـد المنظمـة في تكـوين رؤيـة أفضـل لمحيطها.

2) عمليات المعالجة في نظام المعلومـات ، وتتضـمن نـوعين مـن العمليـات، هـما عمليات تحصيل البيانات ومعالجتها إنتاجاً للمعلومات، وذلك في إطار الأعمال التقليديـة في نظام المعلومات، وعمليات معالجة المعلومات وصولاً إلى المعرفـة، وذلـك في إطـار مـا يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، ولعل ممن سار على هذا النهج، واللذين وفـرا تصـوراً لمراحل تكوين المعرفة بدءاً من البيانات.



العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

أما من وجهة نظر البـاحثين فـيرون بخصـوص المعرفـة مـا مفـاده أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لـدى المنظمـة مـن خـلال مـا يـتمخض عـن العمليـات العقلية للعاملين فيها، وما يتمخض عن جملـة أنشـطتها أيضـاً، ولاسـيما عمليـات المعالجـة المعنيـة بتوفيرهـا بـدءاً مـن طبيعتهـا الأولى كبيانـات، مـروراً بإنتـاج المعلومات، وانتهاء بالمعرفة، التـي تسـتثمرها المنظمـة تحقيقـاً لأهـدافها، ومنهـا

الأهداف المتعلقة بتسهيل اعتماد التقانات بما يضمن ترجمة المعلومات إلى الأداء الكفيل بخلق الإبداع في كافة المجالات.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن توفير المعرفة على المستوى المنظمي غالباً ما يأتي في إطار يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة، التي تتباين آراء الكتاب كما يبدو من آراء (العلي وآخرون) في عدد مراحلها، والتي يرى الباحثون بإمكانية تصورها كاملة في إطار أربعة مراحل على النحو الأتي:

(أ) **خلق المعرفة**: تعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها، لاسيما البحث والتطوير، وما يخص تشخيص المشكلات المنظمية ومعالجتها.

(ب) **تطوير المعرفة**: تعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.

(ت) **توزيع المعرفة**: بما يضمن إيصالها للجهات المستفيدة تمهيداً للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة، ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة خزن المعرفة لحين الإفادة منها، كلما دعت الحاجة لذلك.

(ث) **تبني المعرفة:** تعني تطبيق المعرفة من قبل الجهات التي وصلت إليها في أدائها، بما يضمن تطوير هذا الأداء.

أما فيما يخص مفهوم الإستراتيجية، فيتفق الباحثون عليه، بوصفه مشتق من المفاهيم العسكرية، ويقصد به على وفق قاموس(Webster's) علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجهيها، أما أصله، فيعود كما يرى(Malasicq) إلى ما يقرب من ثلاثمائة عام قبل الميلاد، وذلك عندما استخدمه لأول مرة الجنرال الصيني(Sun)، كما وقد استخدمه على هذا النحو الفلاسفة القدماء أيضاً، ومنهم سقراط الذي وصف به القائدان(العسكري، والإداري)، بوصفهما يعملان بذات السلوك على الرغم من اختلاف الميدان.

فضلاً عن ذلك يمكن أن تعزز وجهة النظر المشار إليها آراء المهتمين بالإدارة الإستراتيجية، ومنهم(Ansoff)، الذي عدّها تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تتحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

أما فيما يخص مفهوم المعرفة الإستراتيجية، فيراها الباحثون اعتماداً على ما تقدم من جهة، وعلى رأي (Zotto) من جهة أخرى، بوصفها أي شيء ضمني أو ظاهري تعتمده الإدارة بما يمكنها من إنجاز مهام التخطيط الاستراتيجي لفاعليتها، على نحو لا تتوقف منافعه عند تحديد أو تشخيص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهه المنظمة من جهة، ونقاط قوتها وضعفها من جهة أخرى، بل تمتد لتشمل كل ما من شأنه تحقيق رسالة المنظمة، وغايتها وأهدافها على المدى البعيد بفاعلية وكفاءة، بما في ذلك حفز العاملين في المنظمة على الإبداع الفكري وتوظيفه في الفعاليات المنظمية المختلفة، كمعرفة ضمنية خاصة بالمنظمة، إلى جانب معرفتها الظاهرة التي تكتسبها عبر منافذ اتصالاتها المختلفة كخطوة على طريق توظيفها في فعاليتها كجزء من معرفتها أيضاً.

هياكل المعرفة الإستراتيجية

تُعد الهياكل الحدود التي يتم على أساسها تحديد المواقع التي تتوحد فيها المعرفة، فضلاً عن أنها الدستور الذي يوضح حجمها وفقاً لكل موقع من مواقع المستويات التنظيمية وعلاقاتها بالمعارف الأخرى للمنظمة، وقدر تعلق الأمر بالمعرفة فأنها تُعد إستراتيجية عندما تختص بالنواحي الآتية:

1- **المنافسون** : من المنظمات التي تعمل في مجال اختصاص المنظمة.

2- **البيئة العالمية :** بكافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحو ذلك، من العوامل ذات الأهمية في حياة المنظمة.

3- **مستويات المنظمة :** المختلفة بدءاً من الإدارة العليا أو ما يعرف بالقمة الإستراتيجية (Strategic Apex)، مروراً بالإدارات الوسطى، وانتهاءاً بالإدارات الدنيا فيها..

4- **رأس المال البشري:**: بوصفه مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى كرأس المال والأرض.

العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة الإستراتيجية

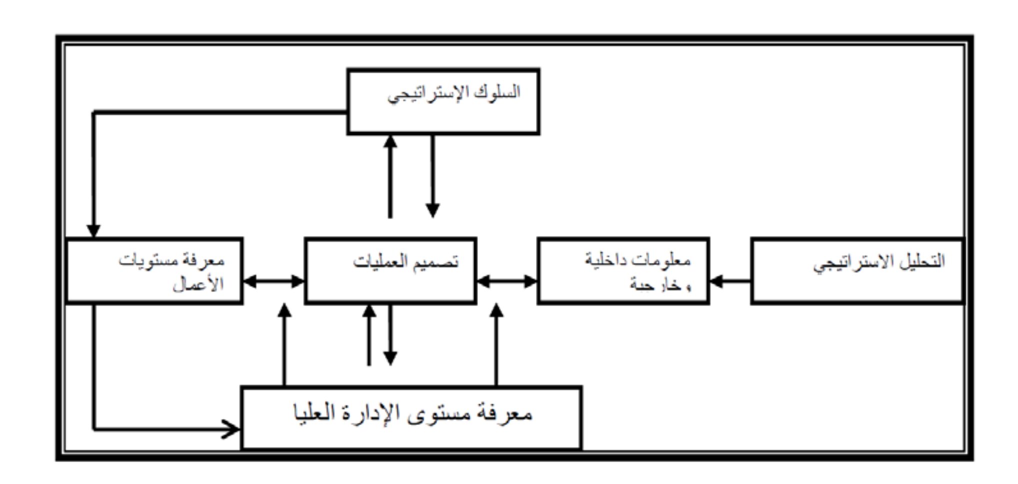
هنا يذهب بعض الكتاب، ومنهم(Prusak) إلى الاعتقاد بخصوص المعرفة الإستراتيجية، بوصفها المعرفة المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، والتي تعنى بتوفير المعلومات عن نقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص الفرص والتهديدات التي تواجهها أيضاً.

ومع إقرار الباحثون بأهمية هذا الرأي، لاسيما في جانبه المتعلق بتوفير المعلومات عن النواحي المشار إليها، بدليل إشارتهم لذلك في مفهومهم الإجرائي أيضاً، كما سبقت الإشارة، إلا أنهم يجدون في الجانب الذي أشار إلى هذه المعرفة بوصفها المتأتية من معطيات التحليل الاستراتيجي، انه بحاجة إلى مزيد من التفصيل للتمييز بين نتائج التحليل الاستراتيجي، الذي أنجز في المرحلة أو المدة(شهر، فصل، سنة) السابقة، بوصفه تحليل تقويمي، يفترض أن وفر خزينا معرفياً، على نحو يمكن أن يستفاد منه لاحقاً، وبين التحليل الإستراتيجي لأغراض التنبوء بالمستقبل، الذي يراد منه خلق المعرفة الجديدة، بما يضمن أفضل استثمار ممكن لموارد المنظمة تحقيقاً لأهدافها.

وذلك اعتماداً على ذلك تبدو المعرفة الإستراتيجية من منظور المعطيات المتأتية من التحليل الاستراتيجي للمرات السابقة، بوصفها من ثمار إنجازات المنظمة في مجال إدارة المعرفة عن طريق خلقها، وتطويرها ونشرها وتبنيها تحقيقاً لأهدافها.

أما فيما يخص المعرفة الإستراتيجية الجديدة، فيمكن عدّها كما يرى الباحثون، بوصفها التوظيف الفاعل لخزين المنظمة المعرفي مع الإبداع الفكري للعاملين، القائم على رؤية المستقبل واحتمالاته المختلفة، على النحو الذي يضمن تطوير أهداف التحليل الاستراتيجي لتشمل إلى جانب التشخيص الأمثل لنقاط قوة وضعف المنظمة، وما يخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها مهمة تطوير خزينها المعرفي في كافة المجالات أيضاً.

أما كيف تتم مهمة خلق المعرفة الإستراتيجية بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي، فيمكن أن تتوضح اعتماداً على الشكل التالي على النحو الذي مفاده:



دور التخطيط الإستراتيجي في تكوين المعرفة الإستراتيجية

كما يتمخض عن إنجاز مهام التحليل الإستراتيجي لمخرجات أنظمة المعلومات الإستراتيجية إمكانية تصنيفها في مجموعتين، داخلية، تعنى بتشخيص نقاط قوة وضعف المنظمة، وخارجية، تخص نواحي الفرص والتهديدات التي تواجهها، وكلتاهما مهمان لأغراض تصميم عمليات المنظمة، بما يعزز من سلوكها الاستراتيجي، بوصفه الأداة التي تترجم معارف المنظمة على مستويي العاملين(مستويات الأعمال) والمديرين(الإدارة العليا) إلى واقع فعلي له أهميته البالغة في تطوير نواحي تصميم العمليات، وتحسين السلوك الاستراتيجي نفسه، وتعزيز المعرفة المنظمية لاحقاً أيضا.

فضلاً عن ذلك يبدو التعلم التنظيمي، لاسيما في إطار بعده الاستراتيجي، بوصفه من وسائل نقل المعرفة الإستراتيجية من مستويات الأعمال إلى قمة الهرم الإستراتيجي للمنظمة (الإدارة الإستراتيجية)، بما يوفر لها المعرفة المناسبة لطرائق إنجاز وسبل معالجتها بما يضمن تطويرها، وذلك إلى جانب الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات الإستراتيجية في هذه المجالات، كما يؤكد ذلك الكتاب، ومنهم (brin'O) و(Firzsmons) أيضاً.

أسس الاستراتيجيات المعرفية

تعد الاستراتيجيات المعرفية من أهم القابليات المتعلمة لدى الإنسان، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في المهارات التي من خلالها يتعلم الفرد كيف يوظف عملياته العقلية المعرفية الداخلية في التعلم والتذكر والتفكير وحل المشكلات.

كما أن الإستراتيجية المعرفية مستقلة عن محتوى البنية المعرفية للفرد، لكنها أكثر قابلية للتعميم على أن محتوى معرفي، فعندما يكتسب الغرد إستراتيجية معرفية جديدة فإن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها على أي معالجة

بغض النظر عن المحتوى الذي تعالجه هذه الإستراتيجية، وينطبق هذا على استراتيجيات توفير المعلومات، إستراتيجية عمل الذاكرة، إستراتيجية الاسترجاع ، إستراتيجية التفكير، وإستراتيجية حل المشكلات.

وهناك فروق فردية في الاستراتيجيات المعرفية بين الأفراد، بعض الاستراتيجيات التي يملكها البعض تكون أفضل منها لدى البعض الآخر، وهذه الفروق ترجع إلى مستوى التعلم والتفكير لديهم ولذا فإن التحدي الذي يواجه التربية اليوم هو كيف يحسن أو يزيد من فعالية استجابة الفرد في التعلم والتفكير، والتذكر، وحل المشكلات، وفي الاستراتيجيات المعرفية عموما.

وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات المعرفية مستقلة عن محتوى البناء المعرفي للفرد، إلا أنها لا يمكن أن تكتسب أو يتم تعلمها أو تطبيقها بدون محتوى معين، فهذه العمليات العقلية المعرفية يتعين أن نجد محتوى معرفياً معيناً كي تعمل وتمارس فاعليتها خلاله.

وتنطوي الاستراتيجيات المعرفية على تنظيم المتعلم، وتكييفه وتوظيفه للعمليات العقلية المعرفية المرتبطة بكل من :

- الانتباه والاستقبال الانتقائي.
- الترميز للذاكرة طويلة المدى.
- الاسترجاع، وتجهيز المعلومات.
- التفكير وحل المشكلات.

أولاً : الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالانتباه:

تشير الدراسات والبحوث التي أجريت حول الاستراتيجيات المعرفية التي يمكن من خلالها إثارة انتباه المفحوص إلى أن استرجاع أسئلة أو تساؤلات، حول الموضوع أو النص المراد تعلمه يزيد من درجة الانتباه ويجعل الاستقبال

الانتقائي مرتبط بالإجابة على هذه الأسئلة، وأن المتعلم يمكنه أن يتحكم معرفية فيما يتعلمه إذا استخدم الاستراتيجيات الموجهة لانتباهه.

ثانياً : الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالترميز:

هناك إستراتيجيتان رئيسيتان مستخدمتان في اكتساب المفهوم الصحيح هما :

الأولى : إستراتيجية التركيز (Focusing).

الثانية : إستراتيجية المسح (Scanning).

ومن خصائص إستراتيجية التركيز أن المفحوص يبحث عن جميع الخصائص المشتركة المتنوعة للمفهوم، فقد عرض عدد من مثلثات مختلفة الشكل صفراء اللون، وجد أن المفحوص يقارن بين جميع الخصائص المشتركة المتعلقة بالمفهوم.

أما في إستراتيجية المسح يقوم المفحوص بالاهتمام بخاصية واحدة متعلقة بالمفهوم مثل خاصية اللون، ثم يبحث عن خاصية أخرى لمفهوم آخر، وعند الاسترجاع يعتمد على هذه الخاصية، وقد توصلت البحوث والدراسات إلى أن إستراتيجية التركيز أكثر استخداماً عندما يكون المتعلم واقعاً تحت ضغط الوقت، بينما تكون إستراتيجية المسح أكثر استخداماً عندما لا يكون الوقت عاملاً مؤثراً في الموقف.

ثالثاً : الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بالاسترجاع:

يشير مفهوم الاسترجاع إلى محاولة الفرد تذكر أو استرجاع المعلومات التي يتم استقبالها في الذاكرة قصيرة المدى أو السابق تعلمها وتخزينها في الذاكرة طويلة المدى، وتأخذ استراتيجيات استرجاع المعلومات عدة أنماط هي:

- التسميع والمراجعة Reharsal & review

- تنظـيم المعلومـات أو الفقـرات Organizing items أقـل ارتباطـاً ببعضـها الـبعض في وحدات مترابطة.

- الإتقان أو الإحكام Elaboration.

- التصور البصري Visual Imagery.

ويعتمد كل من التعلم الفعال والاحتفاظ الجيد بكمية كبيرة من المعلومات عـلى استخدام واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الثلاث الخـيرة، ويتوقـف اختيـار الإسـتراتيجية الملائمة على طبيعة المعلومات، ومدى تشعبها بعامل المعنى ومستوى صعوبتها أو طولهـا ودرجة ارتباطها بالواقع أو مألوفيتها.

رابعاً : الاستراتيجيات المعرفية المتعلقة بحل المشكلات:

ترتبط استراتيجيات حـل المشـكلات ارتباطـا موجبـا ذا دلالـه مـع زيـادة المعرفـة والخبرة، حيث تمكن زيادة المعرفة كماً وكيفاً من معرفـة أفضـل الأسـاليب اللازمـة لفهـم المعلومات المتعلقة بالموقف المشكل واستحضارها، واستخدام استراتيجيات أفضـل ملائمـة لتوظيف هذه المعلومات، واشتقاق الحل منها أو نتاج خطط للحل وتقييمها بشكل أكـثر مرونة وفاعلية.

كما يمكن تقرير أن كلاً من المعرفة والخبرة المتزايدة تؤديان إلى تنظيم أكثر فعالية للمعلومات المستعارة من الذاكرة، وبالتالي تخفيف العبء على الذاكرة قصيرة المدة، مما يمكنها من معالجة المعلومات المحمولة بها والتي تتعلق بالموقف المشـكل بفعاليـة أكـبر، وتتمايز استراتيجيات حل المشكلات بين عدة أنواع من الاستراتيجيات منها :

- إستراتيجية تحليل الوسائل والغايات.

- إستراتيجية العمل بين الأمام والخلف.

- إستراتيجية تعميم البدائل.

وفيما يلي عرض لكلاً من هذه الاستراتيجيات:

1- **إستراتيجية تحليل الوسائل والغايات :**

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل محددات المشكلة في صورتها المقدمة والغاية المستهدفة، حيث تتطور هذه الاستراتيجيات على استخدام الوسائل وتوظيفها للحصول إلى الغايات والحكم على مدى علاقة كل من الوسائل المتاحة، والغايات التي يتقيد الوصول إليها أو تحقيقها، وذلك عن طريق :

- تحديد الفروق بين الوسائل المتاحة والغايات المستهدفة.
- تحديد المعلومات التي تجعل الفروق بين هذه الوسائل وتلك الغايات عند حدها الأدنى وتجهيزها.
- ترتيب الوسائل وتوظيفها بالتزامن أو بالتعاقب أو بكليهما كل تتحقق الغايات.
- عند كل خطوة من خطوات إستراتيجية تحليل الوسائل والغايات يحاول الفرد أن يجد أو يكتشف الخطوة التالية التي تحقق الفروق بين الموقف الحالي للمشكلة أو الغاية المستهدفة.

وتعد إستراتيجية تحليل الوسائل والغايات إستراتيجية التحرك إلى الأمام أو إستراتيجية تقدمية (Forward- Moving strategy) ولذا فهي تختلف عن إستراتيجية العمل بين التحرك إلى الأمام (Forward) والتحرك إلى الخلف (Backward).

2- إستراتيجية العمل بين الأمام والخلف:

تعد إستراتيجية العمل بين الأمام والخلف أو التحرك من الأمام إلى الخلف أو العكس بالعكس، أكثر أنماط الاستراتيجيات فاعلية، حيث تقوم على البحث عن أفضل الأساليب المنتجة التي يمكن من خلالها التوصل إلى الحل، والتي تخفف إلى أدنى حد من الضغط على الذاكرة قصيرة المدى مما يسمح باشتقاق أكثر من الأساليب فاعلية، وتوظيف البيئة المعرفية للفرد ومحتواها توظيفاً فعالاً ومنتجاً، كما تسمح هذه الإستراتيجية بالقفز في الاستنتاج (Jumping To Conclusion) وتحليل ما وراء المعلومات المعطاة أو المقدمة (Going beyond information given).

3- إستراتيجية تعميم البدائل :

تقوم إستراتيجية تعميم البدائل على بحث إمكانية تعميم الحلول أو بدائل الحلول أو بدائل الحلول التي تثبت ملاءمتها أو صلاحيتها في حل مشكلات معينة على ما يماثلها من مشكلات.

وهذه الإستراتيجية تتأثر بخبرة الفرد ومحتوى بنائه المعرفي ومدى تدريبه على حل المشكلات، أي أن التعلم السابق يلعب دوراً هاماً في هذا النمط من الاستراتيجيات، وتخضع في محدداتها وخصائصها لنظرية التعميم في انتقال أثر التدريب.

الوظائف التنفيذية الأداء الحركي

إن الوظائف التنفيذية executive functions لها أربعة مكونات هي:

1 – صياغة الهدف.

2 – التخطيط.

3 – تنفيذ الخطط الموجهة نحو الهدف.

4 – الأداء الفعال.

وتتضمن كل مجموعة مميزة من السلوك المرتبط بالنشاط، وكلها ضرورية للسلوك الراشد اجتماعياً، والذي يخدم الذات بكفاءة:

أولاً: صياغة الهدف أو الإرادة (Volition):

يشير إلى العملية من تحديد ما يحتاجه الشخص أو يريده وقصور في بعض أنواع التحقيق المستقبلي لهذه الحاجة أو الرغبة، وترتبط القدرة على صياغة هدف بالواقعية وبوعي الفرد بنفسه سيكلوجيا وفيزيقيا، وبعلاقاته بمحيطة، والأشخاص الذين تنقصهم القدرة على صياغة أهداف لا يفكرون في أي شيء يقومون به.

ومن أحسن مصادر المعرفة عن قدرة الشخص على صياغة الأهداف وتكوين المقاصد وملاحظته في مجرى الحياة اليومية ومتابعة تقارير من يرعونه ويريدونه بانتظام ومنهم أفراد عائلته، ويتحقق أن يشمل فحص الطاقة الإنفعالية للشخص سؤاله وسؤال من يعرفونه معرفة تامة عما يحبه وما يكرهه للتسلية وما يقضيه، كما يمكن الاستعانة ببعض أسئلة مقاييس، مثل ستانفورد – بينية (الصورة الرابعة) لفحص قدرة المفحوص على الانتباه للهاربات cues الموقفية، كما يمكن السؤال عن الخطط المهنية للفرد أن يكشف عن قصور في إدراك الذات، مثلاً حين يقول طفل مصاب بخلل بصري أنه ينوي أن يكون طياراً.

ثانياً: التخطيط:

يشمل التخطيط تحديد وتنظيم خطوات وعناصر (مثلاً المهارات والمواد والأشخاص الآخرين) التي يتطلبها تنفيذ مقصد أو تحقيق هدف، ويتضمن التخطيط عدداً من الطاقات، ولكي يخطط الشخص يتعين أن يكون قادراً على تصور التغير من الظروف الحاضرة والتعامل بموضوعية مع ذاته في علاقته

بالبيئـة، والنظـر إلى البيئـة موضـوعياً وتبنـي الاتجـاه التجريـدي، كـما يتعـين أن يكـون المخطط قادراً على تصور البدائل ووزن الاختيارات والقيام بها، وإقامـة إطـار تصـوري أو بنيـان يوجـه تنفيـذ الخطـط، وفضـلاً عـن ذلـك يتطلـب هـذا النشـاط التصـوري طاقـة للاحتفاظ بالانتباه.

ثالثاً: القيام بالأنشطة أو الفعل الغرضي:

إن ترجمة قصد أو خطة إلى نشاط منتج يخدم الذات، تتطلب من الفاعل المبادأة والاحتفاظ والتحول والوقف لسلسلة من السلوك المعقد بأسلوب نظامي متكامل، ويمكن أن يعوق الاضطراب في برمجة النشاط تنفيذ خطط معقولة بطرف النظـر عـن الواقعيـة والمعرفة أو القدرة على أداء النشاط، والأشخاص الذين يعـانون مـن مصـاعب في برمجـة نشاطهم، يمكن أن يظهروا تفككاً ملحوظاً بين مقاصدهم المعبر عنها لفظياً وأفعالهم.

تصنيف الأساليب المعرفية

لقد قدم (جيلفورد) تصنيف الأسـاليب المعرفيـة التـي تـرتبط بنموذجـه في بنيـة العقل أهمها الأساليب الآتية :

1 – أسلوب البأورة في مقابل الفحص.

2 – أسلوب التحليل في مقابل الشمول.

3 – أسلوب التبسيط المعرفي في مقابل التعقيد المعرفي.

4 – أسلوب مدى التكافؤ.

5 – أسلوب التسوية في مقابل الإبراز.

6 – أسلوب المخاطرة في مقابل الأحجام.

وفيما يلي نقدم عرضاً لأهم الأساليب المعرفية المستخدمة في الدراسات والبحـوث الحالية :

1 – الاعتماد في مقابل الاستقلال عن المجال الإدراكي :

يهتم هذا الأسلوب بالطريقة التي يدرك بها الفرد الموقف أو الموضوع وما به من تفاصيل.

يتناول قدرة الفرد على إدراكه الجزء من المجال كشيء مستقل أو منفصل عن المجال المحيط ككل.

يتناول قدرة الفرد على الإدراك التحليلي.

2 – **التبسيط المعرفي في مقابل التعقيد المعرفي** :

يرتبط هذا الأسلوب بالفروق بين الأفراد في ميلهم لتفسير ما يحيط بهم من مدركات وخاصة المدركات ذات الخواص الاجتماعية، والفرد الذي يتميز بالتبسيط المعرفي يتعامل مع المحسوسات بدرجة أفضل، مما يكون مع المجردات، كما أنه يكون أقل قدرة على إدراك ما حوله من مدركات بصورة تحليلية بل يغلب عليه الإدراك الشمولي لهذه المدركات.

يتميز الفرد الذي يميل للتعقيد المعرفي بأنه يكون أكثر قدرة على التعامل مع الأبعاد المتعددة للمواقف بصورة تحليلية، كما يستطيع بشكل أفضل أن يتعامل مع ما يدركه في شكل تكاملي.

3- **المخاطرة في مقابل الحذر:**

يتناول هذا الأسلوب مدى مخاطرة الفرد أو حذره في اتخاذ القرارات وتقبل المواقف غير التقليدية وغير المألوفة، مما يجعل هذا الأسلوب من الأساليب التي ترتبط بدرجة كبيرة، بعامل الثقة بالنفس.

4 – **الاندفاع في مقابل التأمل:**

ويرتبط هذا الأسلوب بميل الأفراد إلى سرعة الاستجابة مع التعرض للمخاطرة، وغالباً ما تكون استجابات المندفعين غير صحيحة لعدم دقة تناول البدائل المؤدية لحل الموقف.

5 - **التسوية في مقابل الإبراز:**

يتناول هذا الأسلوب الفروق بين الأفراد في كيفية استيعاب المثيرات المتتابعة في الذاكرة، ومدى إدراك الفرد لتمايز مثيرات المجال المعرفي، ودمجها مع ما يوجد في الذاكرة من معلومات أو الإبقاء عليها منفصلة.

6 - **تحمل الغموض أو الخبرات غير الواقعية:**

يرتبط هذا الأسلوب بمستوى قدرة الأفراد على تقبل ما يحيط بهم من متناقضات، وما يتعرضون له من موضوعات أو أفكار غامضة غير واقعية وغير مألوفة.

7 - **التمايز التصوري:**

يرتبط هذا الأسلوب بالفروق بين الأفراد في تصنيف أبعاد التشابه والاختلاف المدركة للمثيرات التي يتعرضون لها، وكذلك يرتبط هذا الأسلوب بالطريقة التي يتبعها الفرد في تكوينه للمفاهيم.

ويعتمد بعض الإفراد في تكوين المفاهيم أو المدركات على العلاقة الوظيفية بين المثيرات، بينما يعتمد البعض الآخر في تكوين المدركات والمفاهيم على تحليل الخصائص الوصفية الظاهرية للمثيرات والتعامل معها، وهناك مجموعة ثالثة من الأفراد يعتمدون في تكوين المدركات والمفاهيم على قدرتهم على استنباط مستويات العلاقات بين المثيرات التي يتعرضون لها.

8 - **البأورة في مقابل الفحص**

يتناول هذا الأسلوب الفروق بين الأفراد في سعة وتركيز الانتباه، حيث يتميز بعض الأفراد بالتركيز على عدد محدود من عناصر المجال، في حين يتميز البعض الآخر بالفحص الواسع لعدد أكبر من عناصر المجال ، بحيث يشتمل انتباههم على قدر أوسع من المثيرات المحيطة بهم والتي يتعرضون لها.

9 – الإنطلاق في مقابل التعقيد :

يرتبط هذا الأسلوب بالفروق بين الأفراد في الميـل إلى تصـنيف المثـيرات، ومواقـف الحياة التي يتعرضون لها.

10 – الضبط المرن في مقابل الضبط المقيد:

ويرتبط هذا الأسـلوب بـالفروق بـين الأفـراد في مـدى تـأثرهم بمشـتتات الانتبـاه، وبالتداخلات والتناقضات المعرفية في المواقف التي يتعرضون لها.

الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة الجيدة

للوصول للهدف ضمن إستراتيجية جديدة، لابد من وجود مجموعة مـن الأسـباب هي:

- تطوير مدخل متخصص لتنفيذ المشروع.
- توسيع البنية الأساسية مع وضع ثقافة للمنظمة.
- تنظيم الاجرات.

كما وان أي إستراتيجية ناجحة في مكان لـيس بـالضرورة أن تـنجح في مكـان أخـر فلكل مقام مقال أي أن الإستراتيجية، لابد أن تتناسب مـع طبيعـة و نـوع العمـل، ومـن اجل الحصول على أفضل إستراتيجية لابد أن نجيب على التساؤلات التالية :

- ما طبيعة الإعمال التي تؤديها.
- ما هي رؤيتك.
- كيف تخطط للتنفيذ.
- ما البنية العلمية الحالية للمنظمة.
- ما صناعتك، وما الذي يؤثر بها.

كما يجب تأصيل إستراتيجية المعرفة قبل استخدامها، للوصول للأهداف الخاصة من خلال موازين المؤسسة، كما حدث لشركة ماكنزي للاستشارات عندما أوصى الممارسين بإستراتيجية جديدة.

دمج إستراتيجية المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة

إن البحث في المنغصات هو ما يعطي فرصة التقدم، ويتيح فرصة تناول الأفكار الفعالة والفوز بالمنظمة لذلك هنالك مجموعة من المقترحات أهمها :

- التمهيد لخط إعمال مشروع جديد.
- الاندماج.
- تغيير الوظائف القيادية و المديرين.
- عمل تغيير لفتح سوق جديد.
- إعادة هيكلة المؤسسة.
- بناء مصنع جديد.

أي من الجيد استخدام المعارضة من اجل التغيير كما ولابد من تقييم المعرفة في المؤسسة، ومعرفة نقاط الضعف بها من اجل ان تعرف المنظمة كيف تبدأ، كما وتساعد في بناء قاعدة سليمة من اجل التعرف على مكمن الخبرة في المنظمة، والمعلومات و كيفية الوصول لها، ومكان الخبرة خارج المؤسسة وكيفية الوصول لها.

مميزات الراعي المنفذ للعمل

هو الشخص الذي يقوم بتحديد مصدر تمويل المعرفة، بالإضافة لفتح الأبواب والتعرف على المديرين فهو شخص له اتصالات عاليه ومعنى بشؤون المؤسسة، ويستطيع قيادتها نحو الإستراتيجية وتسهيل الحصول على التمويل ورسم الخطة العامة لها، ولكن إيجاد راعي ليس بالمهمة السهلة على الرغم من

إدراك الجميع قيمة المعرفة ودورها في النجاح ذلك إن الخبراء في إدارة المعرفة يدركون أهمية اغتنام الفرص وعدم إهدار الوقت، كما ولابد أن يكون رؤية محترم من قبل اقرأنه، ولا يكون دون المستوى لأنه سوف يكلف بالمهام الصعبة التي تحتاج لمبدع ذو مكانه متقدمة.

تطوير إدارة المعرفة داخل المؤسسة

إن أفضل تعريف لإدارة المعرفة، لابد أن يكون ضمن حوار ذلك لصعوبة وجود تعريف له، لان مهما كان وضعك في إدارة المعرفة لا تكون مهمتك مختصرة بالمعرفة بل المساعدة على الفهم العام للمؤسسة وإدارة المعرفة بها لجلب المكاسب التي تطمح لها المنظمة من خلال استفادتها الكاملة من إدارة المعرفة بها.

التركيز على العامل البشري

أن المعرفة الظاهرة و إعادة استخدامها يتطلب استثمار كبير في تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة وتبويبها مع الأخذ بالاعتبار عمليات النشر والمراجعة والحفاظ على المحتوى، وهذا ما أوضحه دورثي ليونارد في كتابها ينابيع المعرفة 1998م، حيث اعتقدت أن 80% من معرفة المؤسسة ضمنية غير قابلة للتدوين بعكس المعرفة الظاهرة التي تدون وتنقل من خلال وسائل الاتصال، كما وان المعرفة الظاهرة بحاجة للمعرفة الضمنية لتعمل بجانبها لكي تحقق النجاح، وأي مؤسسة تستخدم الأسلوبين من المعرفة حتى، وان لم تظهر ذلك علنا ذلك، وإنما يظهر من خلال تحقيقها لأهدافها التي ترمي لها، والمعرفة الضمنية تكون غالباً متناقلة بين البشر في العنصر البشري للمشروع.

الخيار الاستراتيجي للتطوير التنظيمي

مفهوم التطوير التنظيمي

ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك، معالجة لنواحي الجدل المثارة بخصوصه، لاسيما علاقته بمفاهيم التغير والتغيير التنظيميين، وما يسمى بالتطوير الإداري أيضا.

ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي، يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديده على النحو الأتي:

الأول: يمكن عدّه مدخل تكيفي، لكونه ينظر كما في رأي (Bennis)،1969،2 إلى التطوير التنظيمي، بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام، أو تطويرهما معاً، ولعل من الكتاب ممن نهج في تعريفه هذا المنحى أيضاً، والذي عّده إستراتيجية تعليمية معقدة، تهدف إلى تحقيق استجابة المنظمة مع بيئتها، من خلال إحداث التغييرات في المفاهيم والمواقف والقيم، وما يخص التركيب الهيكلي للمنظمة أيضاً.

الثاني: يمكن عّده مدخل معرفي وسلوكي في آن واحد، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين، كما في رأي،(Lippit 273،1985) الذي عّده استخدام المعرفة،وتقانات العلوم السلوكية، للمزج بين رغبات الإفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها ،بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة، وقبله آراء (Schermerhorn) و(Helleriegel) &Cumming (Worley) وبخصوصه أيضاً.

الثالث: يمكن عّده مدخل شمولي، على نحو يأخذ بالحسبان ما ذهب إلى التأكيد عليه المدخلين السابقين، ويضيف إليهما، كما يتبين من تعريف (Beckhard) البعد الاستراتيجي للتطوير من خلال التأكيد على دوره في

تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلـف المجـالات، ولاسـيما المتعلقـة منهـا بتطـوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءاً من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات، وانتهاءاً بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمية بدءاً من المهام التي تقع مـن ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة،وانتهاءاً بمهام الإدارة العليا، ومنهـا مهامهـا في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وما يرتبط بتطبيقاته عـلى الأرض إن جـاز التعبـير من جهة أخرى.

ولعل ممن سـار عـلى هـذا الـنهج (Frech&Bell) و(الطجـم) الـذي عـده جهـد مخطط له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانبيها الرسمي وغـير الرسـمي، في مجالات الهيكل التنظيمـي والأهـداف والإجـراءات إلى جانـب الاهـتمام بالسـلوك بمـا يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعـتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية ، وتجنـب أية مقاومة للتغيير قد تصادفها، والـذي عّـده بوصـفه الجهـد المخطـط الـذي يركـز عـلى تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة، بما يؤدي إلى رفع وتحسين فاعليتها.

ومن جهة نظر الباحثين، فيميلون إلى الانسجام مـع الاتجـاه الثالـث، مـع التأكيـد على الجوانب المعرفية بخصوصه، بوصفه ظاهرة تنظيمية مخطط لها تهدف إلى توظيف معرفة المنظمة بغض النظر عن طبيعتها الضمنية أو الظاهرية في شتى مجالاتها.

ومنها ما يخص تحليلها الاستراتيجي، بما يجعله على نحو لا تـنحصر منافعـه في مجال تحقيق أفضـل نـواحي التكيـف للمنظمـة مـع البيئـة فقـط، وإنمـا تمتـد لتشمل النواحي التي تقود إلى تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، وبذلك فهو يختلف عن التغير التنظيمي، الذي يمثل باتفاق الكتـاب ومـنهم(حسـن) بوصـفه ظـاهرة

عفوية غير مخطط لها، كما يختلف عما يسمى بالتغيير التنظيمي أيضا، لكونه ذو طبيعة شـمولية (فكـرة، وتطبيـق)، بعكـس التغيـير بوصـفه مجـرد تطبيقـات فقـط، كـما يـرى ذلك(صالح وداغر)، وتحدث بعد إدراك الإدارة لأهمية إدخالها.

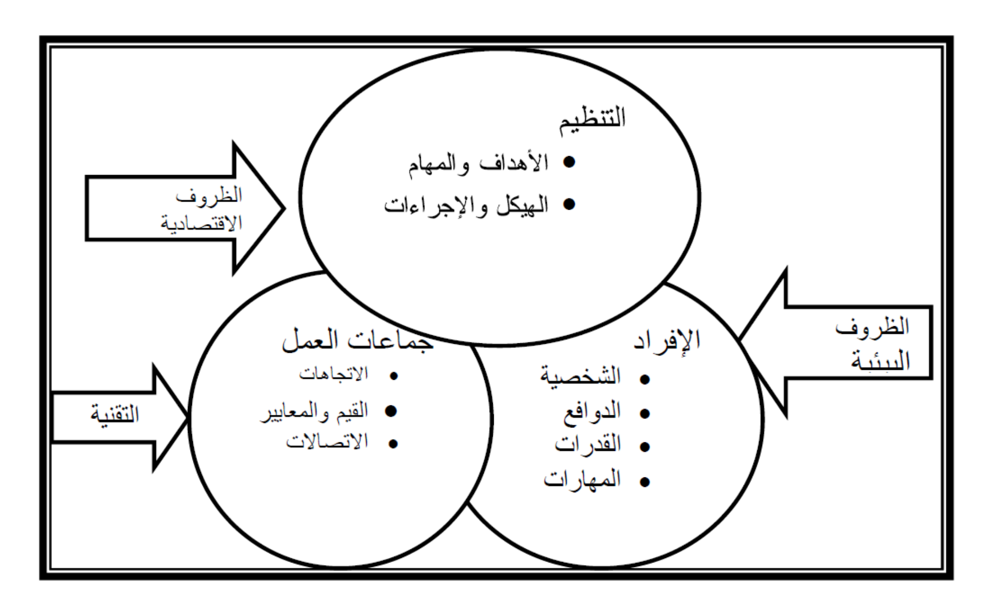
فضلاً عن ذلك، يختلف التطـوير التنظيمـي عـما يسـمى بـالتطوير الإداري أيضـا، الذي يعّده الكتاب ومنهم(القاضي) و(ماهر) بوصفه يركـز عـلى تطـوير المـديرين حصراً، على نحو دفع آخرين، ومنهم(الطجم) و(الغمري) إلى تسميته بتطوير المديرين.

دواعي التطوير التنظيمي

يمكن القول اعتماداً على المفهوم الإجرائي المشار إليه، بوصفها تتحدد بالإفادة مـن برامجه، التي يجب أن تشمل كافة نـواحي المنظمـة عـلى النحـو الـذي يتـيح لهـا فـرص التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئـة، وصـولاً للوضـع الـذي يتـيح لهـا التفـوق عـلى المنافسين، وقيادة السوق.

ويعزى التأكيد على كافة المجالات لمـا مفـاده : إن التغيـير الـذي يعصـف بالعـالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهن باتجاهاته، وبالتالي يفترض كما يظن الباحثون عـلى المنظمات، تحقيقـاً لنـواحي التكيـف معـه تطـوير نواحيهـا أو مجالاتهـا المختلفـة، بـدءاً بالأهداف وانتهاءاً بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف، بغض النظر عن المجال الذي تزاول فيه.

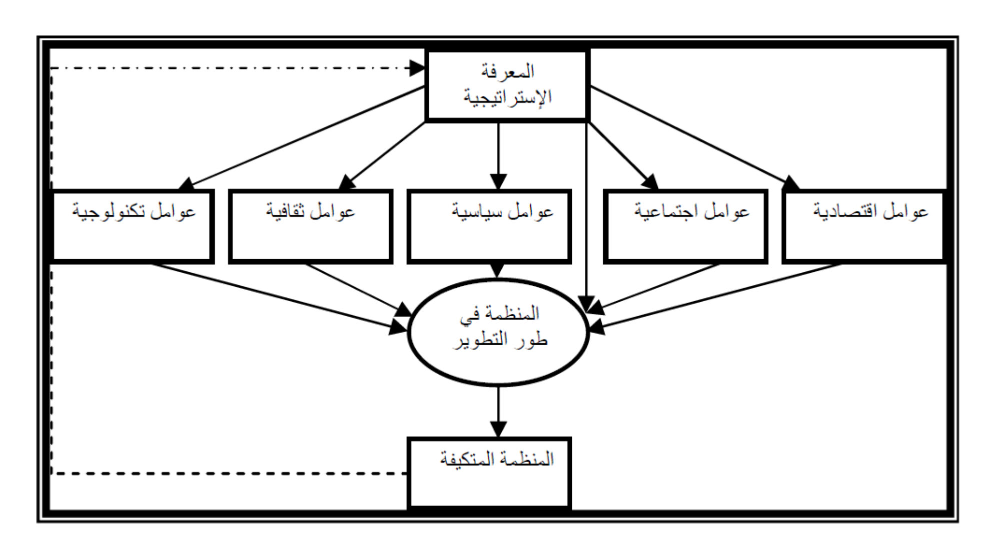
واعتماداً على ذلك، يتفق الباحثون مع وجهة نظر ألعـديلي في هـذا المجـال، التـي يعرضها الشكل التالي.



محاور التطوير التنظيمي

لكنهم يضيفون عليها بعد المعرفة، بوصفه البعد الأكثر أهمية، لاسيما في هذا الظرف الذي يشهد ما يسمى بثورة المعلومات، بدليل تأكيد الكتاب عليه أيضاً، بوصفه بات يمثل وسيلة المنظمة ليس في الحصول على الموارد فقط، وإنما في كيفية استغلالها بما يحقق تفوقها على المنافسين أيضاً.

فضلاً عن ذلك إن تأثيرات هذه المعرفة باتت على نحو لا تقف حدوده عند التأثير المباشر من خلال إسهامات المفكرين في مجال اختصاص المنظمة فقط فحسب، وإنما تمتد كما يبدو من الشكل التالي لتصبح ذات تأثيرات غير مباشرة من خلال عوامل البيئة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحوها، لاسيما في ظل بعدها العالمي أيضاً، وانطلاقاً من ذلك يبدو السعي نحو توظيف المعرفة من خلال التطوير بوصفه المدخل الذي لابد منه تحقيقاً وصولاً للحالة التي تجعل المنظمات متكيفة مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وبذلك تتحقق أهداف التطوير.



المنظمة المتكيفة والعوامل المؤثرة في تأسيسها

نماذج التطوير التنظيمي

يعتقد الباحثون بإمكانية تصنيف المنظمات اعتماداً على مفهوم المعرفة في مجموعتين رئيستين على النحو الأتي:

أ. المنظمات المعرفية: هي تتويج لما يسمى المنظمات المتكيفة، أو على نحو أكثر تحديداً هي المنظمات القادرة بفضل ما تمتلكه من مقومات معرفية (عاملون مبدعون، طرائق فاعلة، تقانات متطورة) على التأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

1. **المنظمات الرؤوية:** هي المنظمات التي لم تعد تقبل بالوضع، الذي يتيح لها بلوغ المزايا التنافسية فقط، وإنما تطوير هذه المزايا لتكون مستدامة، على نحو لا تقف منافعه عند حدود هدف البقاء فقط، وإنما تمتد إلى مستوى هدف النمو رغم التقلبات في الظروف البيئية، وبما يمكن المنظمة من جعلها قائدة في السوق أيضاً.

2. **المنظمات الإستراتيجية**: هي المنظمات التي تضع في حساباتها البقاء من خلال بلوغ المزايا التنافسية، التي ستؤهلها له، لذا فهي في موقف الاستجابة الايجابية للتغييرات الحاصلة في البيئة.

ب. المنظمات غير المعرفية: هي المنظمات التي تواجه مشكلة ما بأحد مقوماتها المشار إليها، أو بها جميعاً على نحو يجعلها بعيدة عن الوضع، الذي يتيح لها المنافسة مع الآخرين، وهي بدورها تنقسم إلى قسمين أيضاً، كما يبدو من الشكل السابق أيضاً.

ج. المنظمات المنحدرة (عديمة الاستجابة): هي المنظمات التي انتقلت إلى مرحلة الانحدار في إطار دوره حياتها، نتيجة لعدم تمكنها من تحقيق الاستجابة المناسبة مع التغييرات الحاصلة في البيئية، لفقدانها مقومات التطوير المناسبة لهذا الغرض.

د. المنظمات ضعيفة الاستجابة: هي المنظمات التي تميل إلى التطور، لكنها لا تمتلك بعض مقوماته، لذا فهي تسعى نحو الشراكة أو الاندماج مع الآخرين، أو تسعى نحو ترشيق حجمها أو تغيير منتجاتها كخطوة على طريق الانطلاق من جديد.

بعامة....ما يهم هذا البحث هو المنظمات المعرفية ، بوصفها تشتمل على النموذجين، اللذين يجب أن تستهدفهما مهام التطوير في المنظمات بغض النظر عن طبيعتها.

أما كيف يتم استهدافهما؟ فذلك يمكن أن يتم من خلال ما يسمى بالخيارات الإستراتيجية التي سيتم الوقوف عليها لاحقاً

مفهوم الخيار الإستراتيجي للتطوير التنظيمي وأنواعه وتقاناته

بدءاً ينبغي الاتفاق على مفهوم الخيار الإستراتيجي على نحو عام، إذ يمكن تعريفه اعتمادا على آراء الكتاب ومنهم (Lynch) و(Wheelen&Hunger) بوصفه بديل بمقدوره تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها على نحو معين، واعتماداً على ذلك تتباين البدائل المعنية بتحقيق هدف ما، تبعاً لقدرتها على تحقيق هذا الهدف، مما يستدعي المفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها، وذلك بحدود إمكانات المنظمة، وأهمية الهدف المراد تحقيقه.

أما الخيار الإستراتيجي للتطوير التنظيمي، فيمكن عّده كما يظن الباحثون، بوصفه البديل الذي بمقدوره تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير التنظيمي، على النحو المخطط له، وقدر تعلقه بهذا البحث هناك نوعين رئيسين من الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي على النحو الأتي:

أ. **الخيار المستجيب:** الذي بمقدوره تمكين من المنظمة من تحقيق حالة التكيف مع التغييرات البيئية، على نحو يدعم بقاءها في السوق، لكنه لا يضمن قيادتها له.

ب. **الخيار الرؤيوي (المبادر):** الذي بمقدوره تمكين المنظمة على النمو المشار إليه في الخيار السابق، مع توفير الأجواء التي تتيح للمنظمة إذا ما أحسنت استثمارها على النمو المناسب قيادة السوق أيضاً.

وأما بخصوص التقانات الكفيلة بتنفيذ هذين الخيارين، ما يسمى أسلوب التغذية العكسية، وتدريب الحساسية، وبناء الفريق، والبحث الموجه نحو العمل، إلى جانب الشبكة الإدارية، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، بوصفها قادرة على تحقيق هدف الخيار المستجيب.

وبخصوص التقانات الكفيلة بتحقيق الخيار الرؤيوي، كما أن هذا الخيار إنما يستدعي اعتماد ثلاثة تقانات رئيسة أخرى، على نحو يجب أن يتزامن مع أي تطبيق من تطبيقات التقانات المشار إليها، لاسيما منها الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة هي:

1. التعلم التنظيمي، بوصفه الكفيل بإطلاع المنظمة على تجارب الآخرين.
2. الإبداع في مجال الرؤية، لاسيما من قبل المعنيين بمهام الإدارة العليا، بوصفهم المعنيين على نحو رئيس بتحقيق رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها.
3. عمليات إدارة المعرفة، التي سبق الإشارة إليها.

ومما تجدر الإشارة إليه، إن المسوغات التي تدفع باتجاه التأكيد على التقانات الثلاثة المشار إليها، يمكن أن تنحصر فيما مفاده:

أ. إن المعرفة كمورد من موارد المنظمة في حالة تجديد مستمر، مما يستدعي ضرورة مواكبته باستمرار.

ب. إن المنظمات بغض النظر عما إذا كانت مضطرة من عدمه، بحاجة ماسة للإطلاع على تجارب الآخرين من المنظمات الأخرى، وذلك على الأقل للإفادة من ذلك كمعيار رقابي، يفيد لأغراض قياس موقع المنظمة بين المنظمات الأخرى، إن لم نقل لأغراض الإفادة من نواحي التميز المتوافرة لدى المنظمات الأخرى.

ت. إن أنظار الإدارة العليا، ينبغي أن تبقى باتجاه التوقع والرؤية، بما يضمن الموقع الأفضل للمنظمة.



الفصل السابع

التحليل الإستراتيجي

(الأدوات)

التحليل الإستراتيجي(الأدوات)

تمهيد

تتركز معظم أدوات التحليل الاستراتيجي على القطاع الداخلي، وبعضها يجبر المدراء على دراسة الفرص والتهديدات من كافة الشركات العالمية على سبيل المثال يصف تخطيط المحافظ الاستثمارية اختيارات استثمارات الإدارة العليا على أنها مصفوفة من المشاريع أكثر من كونها مصفوفة من الأسواق الجغرافية، والنتيجة في هذه الحالة يمكن التكهن بها.

وتوحي بنية وحدة المشروع الإستراتيجية أن الشركات معرفة لأن تبالغ بإلتزامها نحو الوصفات التنظيمية مثل إنشاء وحدات المشاريع الإستراتيجية وإلغاء المركزية، وتعبر اللامركزية مغرية لأنها مسؤولية النجاح أو الفشل مباشرة على أكتاف مدراء الخطوط إذ يفترض أن كل مشروع يملك كل الموارد التي يحتاجها لتنفيذ إستراتيجيته بنجاح، ولذلك لا يجوز فشل الإدارة العليا خصوصا بعد توفير هذه الظروف التي لا تبقى عذراً لأحد. نحن نعتقد أن المؤسسات من طراز وحدات المشاريع الإستراتيجية غير المرنة قد أسهمت هي الأخرى في إظهار عدم مهارة بعض الشركات، فالطريقة الوحيدة للبقاء في ميدان المنافسة لوحة غير قادرة على استدامة الإستثمار في اختصاص مركزي مثل أشباه المواصلات أو الوسائط البصرية أو محركات الاحتراق هي شراء القطع الرئيسية من منافسين محتملين (غالباً ما يكونون يابانيين أو كوريين).

يفعل امتياز العلامات التجارية المشتركة العالمية والكفاءة الأساسية المشتركة فعل الملاط المثبت في العديد من الشركات اليابانية وبدون هذا الملاط تكون مشاريع الشركة حقيقة، كالطوب غير المبني أي يمكن كسره بلا عناء من

قبل المنافسين الدوليين الذين يستثمرون في الكفاءات الأساسية، وآخر مخاطر اللامركزي هـو مسـتوى الأداء الإداري الـذي يسـتخدم نمطيـاً في مؤسسـات وحـدات المشـاريع الإستراتيجية،ويعزز مفهوم المدير العـام باعتبـاره مشـجباً يمكـن تحريكـه مشـكلة الإدارة الوسط فكليات إدارة الأعمال آثمة لأنها خلدت الفكرة القائلة أن المدير العام الذي يمسك بحسابات القيمة الحالية الصافية في يـد وبتخطـيط المحـافظ الاسـتثمارية باليـد الأخـرى يمكنه أن يدير أي مشروع في أي مكان.

وتقيم الإدارة العليا، في العديد من الشركات المنوعة مدراء الخطـوط عـلى أسـاس الأرقام وحدها لعدم وجود أساس آخر.

وتكاد تسلسل الإستراتيجية ليس هو التفسير الوحيد للرأي المترفع للإدارة بطبيعـة الحال، فالأساطير التي تنسج حول الإدارات العليا الناجحة، مثل " لي أيكوكو أنقذ كرزلـر" و " دي بينديتي أنقذ أوليفيتي " وجون سكلي قب كيان أبل" تخلد هذا التوجيه.

وتكون النتيجة في الغالب شيوع صمت لا تنـاقش فيـه مشـكلة الـروح التنافسـية لشركة على كافة الأصعدة.

لسوء الحظ يخلق التهديد الذي يدركه الجميع، ولا يتحدث عنـه أحـد قلقـاً أكـبر من التهديد الذي تم تحديده بوضوح الذي جعل نقطة رئيسـية في جهـود حـل المشـاكل التي تبذلها الشركة بأكملها.

كما إن بعض البرامج مثل دوائر الجودة، والخدمة الكلية للعميل غالباً مـا تخفق في تحقيـق مـا هـو متوقـع منهـا لأن الإدارة لا تـدرك أن التنفيـذ النـاجح يتطلب أكثر من بنية إداريـة، حيـث تكـون صـياغة الإسـتراتيجية نشـاطاً عفويـاً يصبح من العسير إنتاج استراتيجيات خلاقة حقـاً، ويعـود هـذا إلى عـدم وجـود

عقول وآراء في دوائر أو أقسام التخطيط التابعة للشركة، تتحدى الحكمة نادراً ما تظهر من طقوس التخطيط السنوية.

طبيعة التحليل الإستراتيجي

يركز هنا على وضع الأهداف طويلة الأجل وتوليد الإستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجيات التي ستتبع كما يتضح من الشكل أدناه، إن الهدف من وراء تحليل الإستراتيجية والاختيار هو تحديد مختلف البدائل التي ساعدت الشركة على تحقيق رسالتها وأهدافها، نعد إستراتيجيات الشركة الحالية وأهدافها ورسالتها بالإضافة إلى معلومات المراجعة الخارجية والداخلية أساس توليد الإستراتيجيات البديلة وتقييمها، باستثناء الحالات الطارئة التي قد تواجه أي منشأة، فإن الإستراتيجيات البديلة، غالباً ستمثل سلسلة متتابعة من الخطوات لنقل الشركة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

كما تعرف الرسالة بأنها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة للمنظور المنتج أو السوق، تتناول الرسالة التساؤل الأساسي الذي يواجه كل الإستراتيجيين: ما هو مجال عملنا ؟ تصف الرسالة الواضحة القيم والأولويات في المنظمة، تجبر عملية وضع رسالة المنظمة الإستراتيجيين على التفكير في طبيعة العمليات الحالية ونطاقها، بالإضافة إلى تقييم جاذبية الأسواق والأنشطة المستقبلية، حيث إن الرسالة الواضحة تصور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من المنظمات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة

تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة بالشركات ذات الأداء الضعيف، ووجه البرنامج اهتماما كبيرا لكيفية إعداد الرسالة وأهميتها، كما طلب من كل مشارك إعداد رسالة لشركته تعكس القواعد الصحيحة لصياغة الرسالة، الإستراتيجية والتكتيك، والإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى كل وظيفة من وظائف المنظمة (تمويل، إنتاج، تسويق)، فهي خطة طويلة المدى لبلوغ أهداف المنظمة، وتتألف من خطط فرعية مرحلية في إطار التوقعات لمتغيرات في بيئة المنظمة، ويفترض أن تتوخى الإدارة حسن توظيف واستغلال مواردها ونقاط قوتها لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص وتخفيف أثر ما تخلقه من قيود أو تحديات أو تهديدات، ومن ثم يمكن تحقيق الأهداف التي صممت الإستراتيجية كسبيل لبلوغها، أما التكتيكات فهي أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات، وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجيات، وتهيئ إرشادات للتنفيذ الفعلي للعمليات، وهو ما يحتاج إلى خطط أكثر تفصيلاً وتحديداً وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف.

الأدوات المهمة في التحليل لإستراتيجي

لقد قسمنا هذا البحث إلى ثلاث مطالب هي:

المطلب الأول: أدوات التحليل الموقفي:

من أهم وأشهر هذه الأدوات هي مصفوفة سوات"SWOT"، وهي الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات والمحلل الإستراتيجي، والتي سنتطرق لها في هذا المطلب، وكذا أساليب تحليل الفجوات:

الفرع الأول: التحليل الثنائي"SWOT":

إن تحليل "SWOT" هو عملية تقييم جوانب تَمَكُّن المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة

والبيئة، مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (SWOT) وهو اختصار للأربعة مكونات الرئيسية له، وهي نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunités)، والتهديدات (Treats).

والجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل:

الشكل العام لمصفوفة التحليل الثنائي(تحليل SWOT)

	نقاط القوة	**نقاط الضعف**
الفرص	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية إصلاحية
التهديدات	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية هجومية

- **تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف :**

نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة، والتي تسلهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤشر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة، وخصوصاً عند مقارنة مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

- تحديد الفرص والتهديدات :

يمكن تعريف الفرص على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولهل آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي.

والجدول التالي يبين أهم العناصر أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة :

أهم عناصر الفرص والتهديدات

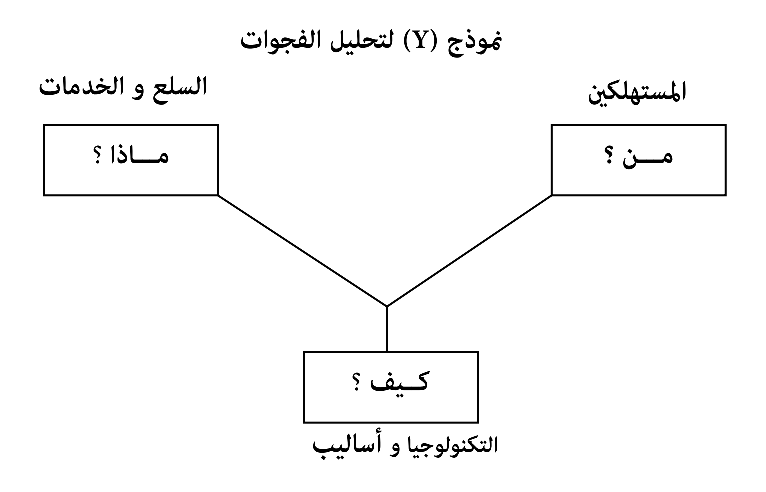
الفرص	التهديدات
القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة. النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. لتوسع في إضافة خطوط إنتاجية. القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. إفشال الحوافز التجارية اجتذاب أسواق خارجية. ظهور تكنولوجيا جديدة. أمور أخرى.	- دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - البطئ في نمو السوق. - تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. - المستلزمات التنظيمية ذات التكلفة العالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال. - نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين. - تغير حاجات وأذواق المستهلكين. - تغيرات ديموغرافية معاكسة. - أمور أخرى.

الفرع الثاني: أسلوب تحليل الفجوة :

يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، ومحاولة التعرف على مدى إمكانيات غلق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات، وما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، وسنتعرض لأهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات و هما نموذج (Y) و(X):

1) نموذج (Y) لتحليل الفجوات :

حيث يساهم هذا النموذج درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة هي (من؟، ماذا؟، كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط، وذلك كما يبينه الشكل التالي:



وبعد الانتهاء من إعداد نموذج (Y) لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من

أنواع الاختبارات، والكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط ورسالة المنظمة.

كما إن تغيير بعـد واحـد مـن النمـوذج (نوعيـة العمـلاء، المنـتج، أو طريقـة أداء المنتج) يشمل أقل درجة من المخاطرة، بينما ينطوي تغيير بعدين معا عـلى درجـة كبـيرة من المخاطرة، ولا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معاً ضرب مـن الجنـون لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فإنه من المستحيل أن تكتسب هـذه الأخـيرة معرفـة عن عملاء جدد، وسلع جديدة، وأنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك يعتبر تغيير ثلاث أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدء مشروع جديد.

2) نموذج (Z) لتحليل الفجوات :

يصنف هذا النموذج العملاء والمنتجات على نفس البعدين: البعد الحـالي والبعـد الجديد حسب الشكل التالي:

نموذج (z)للتوسع في المشروع

المربع 2 1	المربع
المربع 4 3	المربع

كما يوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود التنظيمية في المربع (1) يتضمن أقل درجة من الخطر، حيث يتم بيع كميات أكبر من السلع والخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين، يليها في الخطورة المربع (2) حيث يتم بيع السلع أو الخدمات الحالية لعملاء جدد، ثم المربع (3) يتم بيع السلع أو الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، وأكثرهم خطورة المربع (4) حيث يتم بيع سلع أو خدمات جديدة لعملاء جدد، ويعكس ذلك المربع إستراتيجية التنويع.

ويرجع اسم نموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات مما يعكس درجة المخاطرة، وكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الأخير في الحرف (Z) كلما ارتفعت درجة المخاطرة، ويرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال إلى الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، ويساعد هذا النموذج على تصنيف عوامل الخطر، وتوفير أداة المقارنة بين درجة المخاطرة في المنظمة مع المكونات المرغوب فيها في الخطة الإستراتيجية، ولكي تدخل المنظمة في إستراتيجية ذات درجة خطر مرتفعة ينبغي أن تكون مستعدة لتحمل المخاطر وأن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب، وهنا لابد من تحديد العلاقة المتداخلة بين خطوط الأنشطة من ناحية وطبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة من ناحية أخرى، وكلما ازدادت الروابط بين خطوط النشاط، أو الإنتاج، كلما تحققت للمنظمة المزايا المرتبطة بالتعاونية.

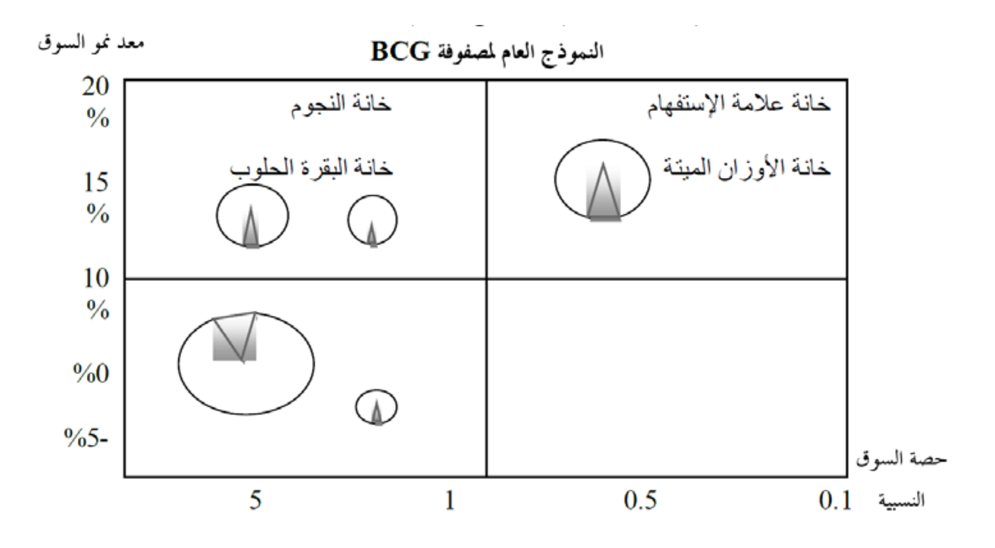
المطلب الثاني: مصفوفات التحليل الإستراتيجي:

تستعين الإدارة الإستراتيجية بمصفوفات التحليل الإستراتيجي لتحليل الوضع التنافسي لوحدات الأنشطة الإستراتيجية (DAS)، حيث سنتطرق لأشهر مصفوفتين، وهما مصفوفة BCG اختصارا لمجموعة بوسطن الاستشارية و مصفوفة McKinsey/GE :

1- مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG):

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصـفوفة النمو، الحصة الشائعة الاستعمال والمبينـة في الشـكل رقـم (4.3)، لتـأثير وحـدة الأعـمال بدلالة معدل النمو السوقي ونسبة الحصة السوقية لها، يمثل معدل نمـو السـوق معـدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدى به الأعمال، بمـدى يـتراوح مـن 0 إلى 20 %، ويكـون معدل النمو مرتفعاً إذا بلغ 10% ما فوق، ويصف المحور الأفقي الحصـة السـوقية التـي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال بالنسـبة لأكـبر المنافسـين في ذلـك الجـزء، فهي تخدم في قياس جوانب تمكن المنظمـة في ذلـك الجـزء مـن السـوق، فعنـدما تكـون حصة السوق (0.1) تعني أن حجـم مبيعـات المنظمـة 10%مـن حجـم مبيعـات القائـد، ونسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر النافسين اللاحقين في السوق، وتقسم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعـة ومنخفضـة باسـتخدام ـ1ـ الذي يقسم الخط.

والشكل رقم (5.2) يقدم النموذج العام لمصفوفة BCG :



تمثل كل دائرة قسم مستقل في المنشأة، أو وحدة أعمال، ويتناسب حجم الدائرة مع نسبة إيراد المنشأة الذي تحققه تلك الوحدة، أما المساحة المظللة، فهي تشير إلى تلك النسبة من أرباح المنشأة التي حققتها تلك الوحدة:

1- تحليل مصفوفة BCG :

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة الأوزان الميتة، أما المربع الربع فيمثل خانة الأوزان الميتة:

2- خانة علامة الاستفهام : هي وحدات و أنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع.

3- خانة الأوزان علامة النجوم : تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية، لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي.

وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق

الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها.

4- خانة البقرة الحلوب : و هي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية و هي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها و لدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، و تعتبر إستراتيجية الاستقرار و التركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع.

5- خانة الأوزان الميتة : و هي أنشطة و وحدات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج، وعادة ما تقوم بتوقيف الإستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحا.

2- مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE

لقد سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على إسم من وضعها، وهوJames McKinsey الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، والذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (Electric Générale) وتلقى مقابل ذلك 10.53مليون دولار ومنه تم تسميتها بهذا الاسم.

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا

تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

1- طريقة حساب كل من نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة:

لقياس جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال تختار الإدارة الإستراتيجية أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد، ومنها :

أ- قوة نشاط الأعمال :

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
- درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو النشاط.
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.
- المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

ب- درجة جاذبية الصناعة :

- حجم السوق.
- درجة الموسمية في النشاط.
- درجة شدة و تركيز المنافسة.
- درجة التمايز التكنولوجي.
- درجة استخدام الطاقة المتاحة.

ثم تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح، ثم يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين(1ـ 5) درجات حيث تشير الدرجة ـ1ـ إلى جاذبية ضعيفة جداً، والدرجة ـ 3 ـ جاذبية متوسطة، والدرجة ـ 5 ـ إلى جاذبية مرتفعة جداً، وبعدها ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على

نتيجة مرجحة الوزن، ثـم تجمـع تلـك النتـائج المرجحـة للحصـول عـلى نتيجـة الجاذبيـة المتعددة للصناعة ككل، أو لكل وحـدة أعـمال إسـتراتيجية ونفـس الشيء بالنسـبة لقـوة نشاط الأعمال.

وتشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة أو قوة نشاط الإعمال المفترضة في الجـدول التالي، والتي حصلت على مجموع (4،25) وهذا يشير إلى تمتع الصـناعة بجاذبيـة جيـدة، وتحصل قوة نشاط الأعمال على (4،35)، وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قـوي جداً.

حساب كل من قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة للمنظمة

العنصر	الوزن	التقدير	الوزن الترجيحي
قوة جاذبية الصناعة			
العنصر	**الوزن**	**التقدير**	**الوزن الترجيحي**
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.50	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0.05	2	0.10
النتيجة	1.00		4.25
قوة نشاط الأعمال			
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الإنتاجية	0.10	3	0.30
النتيجة	1.00		4.35

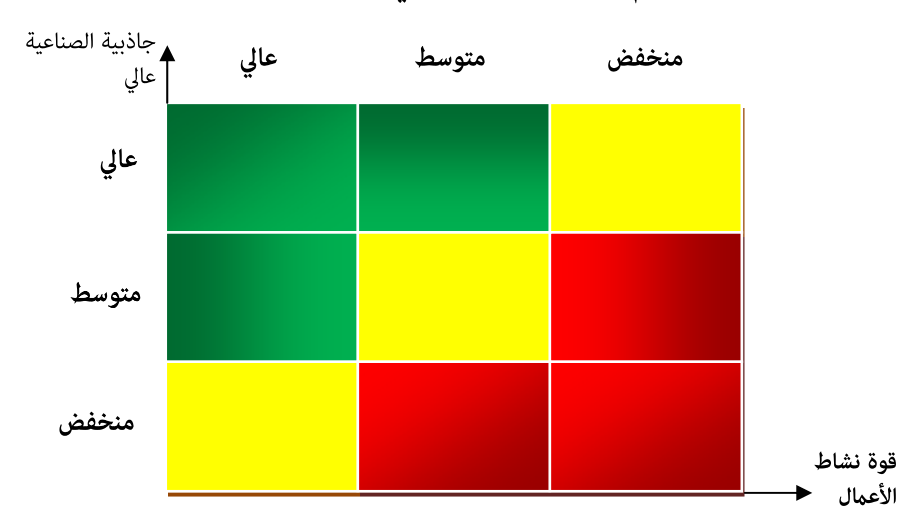
1. تحليل مصفوفة إشارة المرورMcKinsey/GE نظرياً :

تتضمن مصفوفة (McKinsey) على تسعة مربعات موزعة عـلى بعـدين رئيسـين هما جاذبية الصناعة و الأعمال والمركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما عل قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

هـذا ويـتم تحديـد موقـع وحـدات الأعـمال أو المنتجـات لكـل بعـد عـلى ثـلاث مستويات وهي قوي، متوسط، وضعيف عـلى عكـس مـا قدمتـه مصـفوفة(BCG) التـي اقتصرت على مستوين هما قوي و ضعيف فقط.

والشكل التالي يبين نموذج (McKinsey) :

الشكل رقم (6.2) : مصفوفة ماكنزي McKinsey / GE



إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثـل قطـاع (اذهـب)، وهنـا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطـاع، وهـذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة"BCG".

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع(توقف)، وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان الميتة في مصفوفة "BCG".

تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (اذهب أو توقف) من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية.

بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع(احذر) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة "BCG "، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، ولم تتوفر لدى المنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

3- تحليل قوى التنافس:

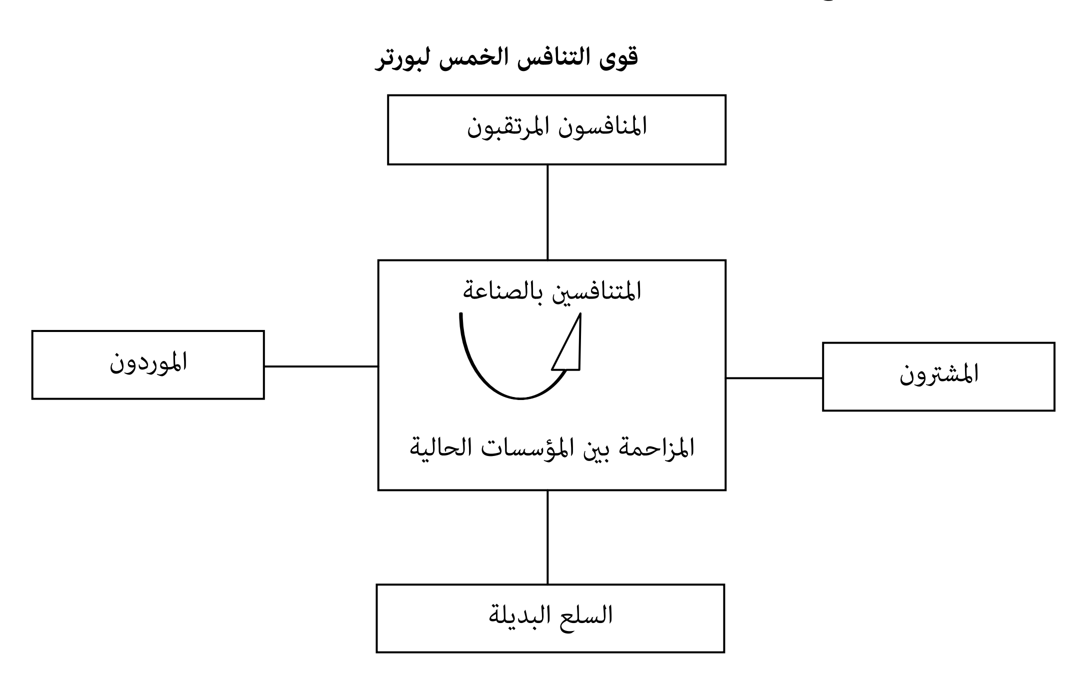
المؤسسة إذا أرادت أن تحلل الفرص والتهديدات الموجهة لها، عليها أن تقيم خصائص النشاط، وهذا يعد أمرا صعبا، فتحدد المنتجات البديلة لأنها تنافس بشكل مباشر منتجات المؤسسة، وتقلل من فرص المؤسسة على فرض السعر الذي تراه، فإذا رفعت المؤسسة سعر منتجاتها يتجه المستهلك إلى شراء السلع البديلة، كما تعقد مقارنات بين ما تنتجه، وما تنتجه المؤسسات المنافسة:

الفرع الأول: تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر:

يرى بورتر أن أهم ما يشغل الشركة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، و يقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المنظمات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها مثل السلع الغذائية، أو الخدمات الفندقية...الخ، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل التالي ولذا

ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عـنصر من العناصر الخمسة ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة، وكلما ازدادت قوة كل من هـذه العوامل ضعفت قدرة الشركة على رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها وضعفت مقـدرتها في الحصول على أرباح أكثر:

قوى التنافس الخمس لبورتر



1- **تهديد المنافسـون المرتقبـون :** يسـعى المنظمـون الجـدد للصـناعة إلى جلـب قـدرات جديدة، كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المـواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة، خاصـة وأن المـنظمات القائمـة تسـعى لتخفـيض الأسعار لجلب العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

2- **القوى التفاوضية للموردين :** يؤثر الموردون للمواد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلاً، ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.
- عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج جزءاً كبيراً أو مكون من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخدامها...الخ).
- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التوريد الحالية.
- مركز الصناعة الموردة للمواد والمستلزمات.
- عندما يشكل الموردون تهديد حقيقي لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.

3- **تهديد السلع البديلة :** تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشترين قد يفضلون شراء هذه المنتجات البديلة خصوصاً إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة.

4- **القوة التفاوضية للمشترين :** يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قوياً إذا توفرت ما يلي:

-احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

-كثرة عدد الموردين.

-شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.

-فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

5- **المزاحمة بين المؤسسات الحالية :** تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً أساسياً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، كما أن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جداً.

الفرع الثاني : نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية:

من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فالنموذج السابق (نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه "مايكل بورتر" بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة، وباستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه"مايكل بورتر"فإنه يركز على :

المحددات التي يركز عليها نموذج بورتر

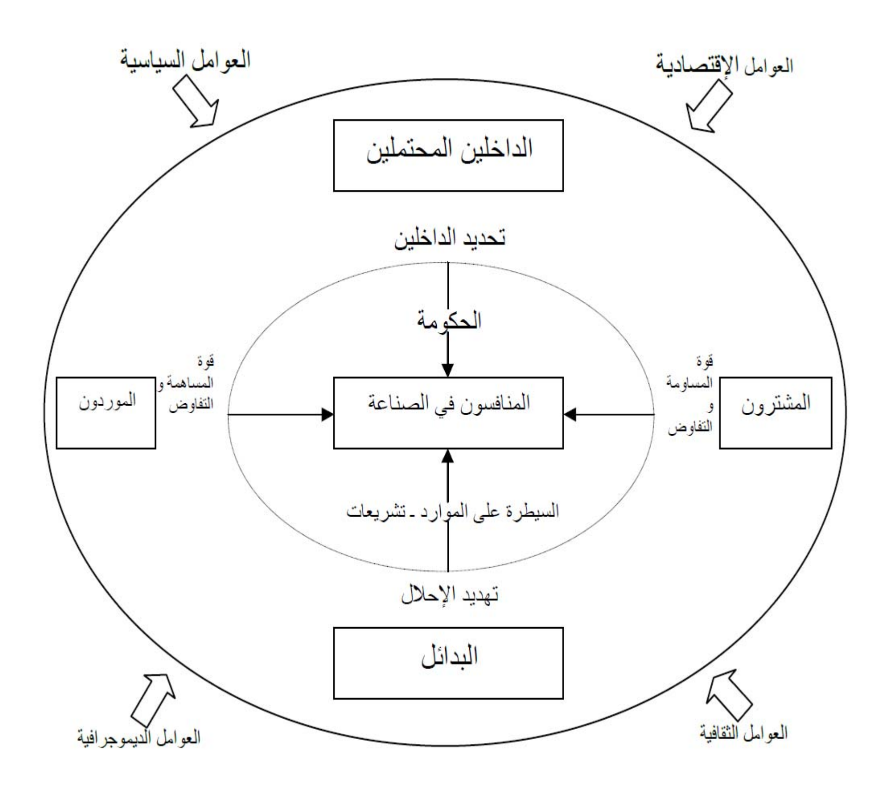
أطراف التنافس	قوى التنافس
ـ المنافسين الفعليين.	ـ شدة المنافسة أو المزاحمة.
ـ المنافسين المحتملين.	ـ حواجز الدخول.
ـ السلع البديلة المحتملة.	ـ ضغوط الإحلال أو الاستبدال.
ـ الموردون.	ـ قوة المورد على التفاوض.
ـ المشترون.	ـ قوة المشتري على التفاوض.

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات في الدول النامية فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين على النحو التالي :

التعديل الأول : إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى "Méga-Force"، ففي الدول النامية ،تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة و ديناميكيتها و ذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "بورتر"، فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعية ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافسية بالدول النامية.

التعديل الثاني : إضافة العوامل البيئية كما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة و ديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها شدة المزاحمة، القوة التفاوضية للمشتري و المورد، تهديد الدخول إلى السوق، وتهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

إطار تحليل الصناعة بالتضييق على الدول النامية



تمكنا من خلال هذا المبحث من التعرف على الكيفية التي تقوم الإدارة الإستراتيجية عن طريقها بتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة والقيام بعملية تحليل الموقف، وهذا عن طريق مصفوفة التحليل الثنائي (SWOT) والتي عن طريقها يمكن التوفيق بين العناصر الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف) والعناصر الخارجية لبيئتها، وهي الفرص والتهديدات ورسم الإستراتيجيات

المناسبة، وكذا تطرقنا إلى آليات تحليل الفجوات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ثم قمنا إلى التطرق إلى المصفوفات التي تسمح للمنظمة بتحديد الموقف التنافسي لنشاطها أو وحداتها الإستراتيجية، وهي المصفوفات الأشهر عند الإدارة الإستراتيجية، وهي مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ومصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك (McKinsey/GE)، ثم وفي الأخير قمنا بدراسة نماذج تحليل الصناعة، وهو نموذج القوى الخمس لبورتر، وكذلك النموذج المطور لنموذج القوى الخمس لبورتر ولاستعماله في الدول النامية وهو نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس.

وهكذا نكون قد تطرقنا لتحليل لمختلف النماذج والمصفوفات لتحليل متكامل شامل، من تحليل المؤسسة وقدراتها التنافسية، وكذلك تطرقنا إلى تحليل القدرة التنافسية والوضعية التنافسية لنشاط المؤسسة ثم قمنا بطرح نماذج تحليل الصناعة و قوى التنافس.

الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها، تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسة أما خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق، ومنه قمنا للتطرق في هذا المبحث، لمختلف الإستراتجيات الهامة الممكن للمؤسسة تطبيقها، بدأ بإستراتيجيات التنافس لكوتلر، ثم تطرقنا للإستراتيجيات العامة للتنافي لبورتر، وفي الأخير قمنا بوضع البدائل الإستراتيجية للمؤسسة:

1) الاستراتيجيات التنافسية:

تتمثـل أنـواع الاسـتراتجيات التـي تعتمـد عليهـا المؤسسـة في ظـل المنافسـة فيما يلي :

1. إستراتيجية الرائد (La stratégie de leader).
2. إستراتيجية المتحدي (challenger La stratégie de).
3. إستراتيجية التابع (La stratégie de suiver).
4. إستراتيجية المتخصص (La stratégie de specialiste).

أولاً: إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديـدة و تغيـير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق، ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغـير وتحـتفظ بمكانتهـا في السـوق لابـد لهـا القيام بما يلي :

- **رفع الطلب الأولي :** تنمية الطلب عـلى منتجاتهـا عـن طريـق الحصـول عـلى مسـتعملين جدد.
- **حماية حصة السوق :** عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنويع أشكالها.
- **توسيع حصة السوق :** للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جـودة عالية وسعر معقول.

ثانياً: إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف، وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين، وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفاً جداً.

ثالثاً: إستراتيجية التابع:

إن بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق و كل الظواهر والتغيرات الجديدة.

رابعاً: إستراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق، بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج، وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن، ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.
- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.
- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

2) الإستراتيجيات العامة للتنافس:

إن دراسة جوانب القوة و الضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها، والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف، لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق ؟

كما إن واقع الحال يبين أن للمنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين:

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج

والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة، وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها، وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2- إستراتيجية التمايز:

حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان، لتحقيق هذا التمايز الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أمّا الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المـزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييـز أشكال عدة منها :

1- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).

2- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).

3- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا).

4- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

5- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلرCaterpillar لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهـدف هـذه الإسـتراتيجية إلى تقـديم سـلعة أو خدمـة مختلفـة عـما يقدمـه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بـالتميز والجـودة، أكـثر مـن اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديـدة، ولا يمكـن حصرهـا، أيضـاً نظـراً لتعـدد رغبـات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفـاض تكلفـة الصـيانة وتعـدد إمكانيـات تقديمه،ا أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنـوع طـرق البيـع، واخـتلاف تسـهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصـائص الفريـدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

3- إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محـددة، وتسـعى المنظمـة هنـا إلى الاسـتفادة من ميزة تنافسـية في السـوق المسـتهدف مـن خـلال تقـديم منتجـات ذات أسـعار

أقل من المنافسين، بسـبب التركيـز عـلى خفـض التكلفـة أو تقـديم منتجـات متميـزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ، وهناك بديلان لتطبيق هذه الإسـتراتيجية هما :

1. **التركيز مع خفض التكلفة :** هي إستراتيجية تعتمد عـلى خفـض التكلفـة للمنـتج مـن خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحـدة الأعمال على تحقيـق ميـزة تنافسـية في قطـاع السـوق المسـتهدف تعتمـد عـلى التكلفـة المنخفضة.
2. **التركيز مع التمايز :** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنـتج والموجهـة إلى قطـاع مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو إلى مجموعـة مـن المشـترين دون غـيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسـة إلى تحقيـق ميـزة تنافسـية في قطـاع السوق المستهدف، تعتمد على التمايز و خلق الولاء للعلامة.

3- البدائل الإستراتيجي:

بعد الانتهـاء مـن تحليـل الموقـف الاسـتراتيجي عـلى مسـتوى المنظمـة أو وحـدة الأعمال تتوجه المنظمة نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية المكنة على مسـتوى المنظمة، ثم اختيار أفضلها في ضـوء المتغـيرات القائمـة، وسـنتناول في هـذا المطلـب أهـم البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة مـن خلالهـا تحقيـق أهـداف وحـدة الأعـمال الإستراتيجية:

1) إستراتيجيات النمو:

نعني بها زيادة ملحوظة في بعـض أهـداف الأداء التـي تضـعها المنظمـة، والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصـة المنظمـة في السـوق، وذلـك بمعـدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويعتبر النمو أكثر

الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، والنمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات، وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخلياً وخارجياً، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محلياً أو دولياً، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسببين رئيسين هما :

1- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة، والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات و الصراعات بين الإدارات والفروع.

2- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقي والصعود في المنظمات، كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة، ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو وهما :

1- إستراتيجيات التركيز : التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوعاً واحداً من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء.

2- **إستراتيجيات التنويع :** التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات، وهي عكس إستراتيجية التركيز.

3- إستراتيجية الاستقرار:

إن إستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله، منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير، وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحياناً أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتجية ما يلي:

- رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.
- عدم ميل المنظمة إلي مستوى عالي من المخاطرة.
- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

ومن بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار والأكثر إستخداماً هي:

1. **إستراتيجية التوقف :**هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليص من أنشطتها.
2. **إستراتيجية عدم التغير :** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة، بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.
3. **إستراتيجية الربح :** تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد، وهي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، وذلك من خلال تخفيض الاستثمار

والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار، لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

4- إستراتيجيات الانكماش:

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحياناً بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة، ويمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش، وهي :

- الظروف الاقتصادية.
- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع إستراتيجيات الانكماش :

1. **إستراتيجية الالتفاف:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية)عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.
2. **إستراتيجية الشركة الأسيرة:** يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.
3. **إستراتيجية التصفية:** هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال، وإعلان الإفلاس، وهو من الخيارات الصعبة.



الفصل الثامن

الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية

مفهوم الرقابة الإستراتيجية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية "Strategic Control" فعلى سبيل المثال يعرفها بعض بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

كما يعرفها آخرون بأنها " اختيار للإستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم " (Designing Strategic Control Systems,http: //students Washington)

إذاً نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب :

- وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الإستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب (Strategy Monitoring and Control. htm).
- وجود نظام جيد للاتصالات.

وهنا نرى ضرورة تعريف بعض المفاهيم، وهي :

1- **الإستراتيجية** "strategy" " هي خطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين إمكانياتها والفرص المتاحة مع الأخذ بالاعتبار البيئة المحيطة والمنافسين و الزبائن ".

2- **رسالة المنظمة** " Mission " فهي " مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى".

ورسالة المنظمة لدينا هي :

- بالنسبة لمشفى الأسد الجامعي هو مشفى تعليمي و سبب وجوده تأهيل أفضل كادر طبي للمستقبل.

- أما المشفى الوطني فسبب وجوده هو تقديم أفضل أنواع الرعاية الطبية بشكل مجاني:

- **الهدف** " Objective ": هي الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها بالنسبة لبحثنا هنا فإن الهدف في المشافي المدروسة عامة هو تقديم أفضل أنواع الرعاية للوصول إلى الرسالة التي وجد المشفى لأجلها.

- **الغرض** " Purpose ": يتعلق بالدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها.

نستنتج مما سبق أن الأهداف هي خطوات محددة في طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة وغرض المنظمة يمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المنظمة، ولمعرفة إلى أي مدى يُستخدم نظام الرقابة الإستراتيجية في المشافي المدروسة قمنا بتوجيه السؤال الآتي، هل يتبنى المشفى أسلوب الرقابة الإستراتيجية ؟

فقد كانت الإجابة كما يلي : أجاب 50% بنعم و 50% لا في مشفى الأسد الجامعي، وأجاب 40% نعم 60% لا في المشفى الوطني، وهذا يدل على أن هذا النظام غير مستخدم بفعالية حتى الآن، وعند السؤال عن مدى النجاح في تطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية و الاستفادة من مزاياه في حال تطبيقه فقد

أجاب 100% في مشفى الأسد الجامعي و 83.33% في المشفى الوطني بأن الاستفادة من مزاياه هي متوسطة، وكان سبب عدم تطبيق هـذا النظـام، والاسـتفادة مـن ميزاتـه هـو عدم قناعة الإدارة بهذا الأسلوب، وعدم توفر إمكانيات تطبيقه، وكانت النتائج، كما هـي موضحة في الجدول الآتي :

جدول يبين أسباب عدم استخدام الرقابة الإستراتيجية في مشفى الأسد الجامعي و المشفى الوطني

السبب	مشفى الأسد الجامعي	المشفى الوطني
عدم قناعة الإدارة بفائدة و جدوى ذلـك الأسلوب	20%	55.55%
عدم توفر الإمكانيات المادية و الإدارية	40%	22.22%
أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة	40%	22.22%

كما ذكرنا سـابقاً تطبيـق نظـام الرقابـة الإسـتراتيجية يتطلـب وجـود نظـام فعـال للاتصالات من أعلى إلى أسفل و بالعكس، وقد لاحظنا أن نظام الاتصالات غير فعـال كـما أشار أفراد العينة عندما وجهنـا السـؤال الآتي : هـل تتصـف الاتصـالات بـين العـاملين في المشفى بأنها كثيرة ومتعددة ؟

فكانت الإجابة كما يلي : أجاب 60% في مشفى الأسد الجامعي، و53.34 % (نعم) وأجاب 40% في مشفى الأسد الجامعي و 46.66% (لا)، وكما نلاحظ هي نسب قليلة ويجب أن تكون أفضل، وقد أشار بعض إلى أن الإدارة تستخدم التجسـس للحصـول عـلى المعلومات 80% في مشفى الأسد الجامعي، و 46.66% في المشفى الوطني، ويعتبر أفضـل من مشفى الأسد الجامعي، كما لاحظنا أيضاً أن وسيلة الاتصالات من الأسـفل إلى الأعـلى تقتصر على نظام الشـكاوي، كـما أشـار 50% في مشـفى الأسـد الجـامعي، و33.33% في المشفى الوطني من أفراد العينة.

المستويات الرئيسية في الرقابة الإستراتيجية

كـما نعلـم هنـاك عـدة مسـتويات في الإدارة التـي تتحمـل جميعهـا مسـؤولية التخطيط الاسـتراتيجي، فلابـد أن يوجـد فيهـا أيضـاً رقابـة إسـتراتيجية. أي تتبـع الرقابـة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى :

- **الرقابـة الإسـتراتيجية** : هـي الرقابـة التـي تهـتم بتطبيـق الخطـط الإسـتراتيجية مـن خــلال توجيــه العوامــل البيئيــة الحرجــة، وتقيــيم آثــار الأعــمال الإســتراتيجية التنظيمية، وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

- **الرقابة التكتيكية** : هي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيـق الخطـط التكتيكيـة عـلى مستويات الأقسام وربـط التوجيـه بالنتـائج الدوريـة واتخـاذ الأعـمال التصـحيحية عنـد الحاجة.

- **الرقابة التشغيلية** : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية، وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

إذاً مســتوى الرقابــة الإســتراتيجية يتبــع لمســتوى التخطــيط، و بالنســبة للمشــافي المدروســة (وللمشــافي بشــكل عــام) لابــد أن تــتم الرقابــة الإســتراتيجية في مختلــف المســتويات العليــا والوســطى والإشرافيــة مــن قبــل مختلــف العــاملين والأطبـاء والهيئـة الفنيـة العاملـة، إضـافة إلى مراعـاة رضـا المـرضى والنـاس بشـكل عـام عن أداء المشفى.

الأشكال الضرورية في الرقابة الإستراتيجية

هنـاك عـدة أشـكال للرقابـة الإسـتراتيجية، تختلـف بـاختلاف المعيـار أو الأسـاس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الرقابة حسب زمن ممارستها :

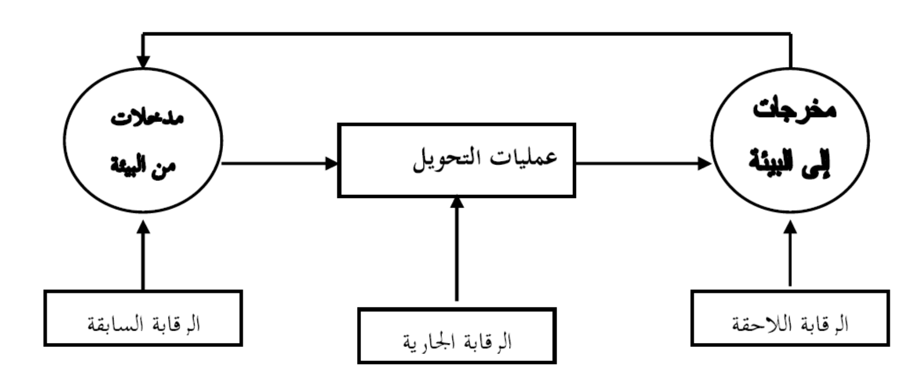
تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- الرقابة السابقة " Feed for ward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

- الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف بالغربلة.

- الرقابة اللاحقة " Feed back control " : هي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها، لما هو مخطط.

ويمكننا توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل الآتي:



أشكال الرقابة حسب زمن ممارستها معلومات مرتدة من البيئة

1) الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- **الرقابة المباشرة** : هي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

- **الرقابة غير المباشرة** : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية، مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

2)الرقابة حسب مجال تطبيقها :

تقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية:

-تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

-أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

3) معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى / Strategy Monitoring and Control,Bibliograplies)

: Refernces contributors)

- رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس، كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

- رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية، ونلاحظ تختلف وتتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

المجالات والأنشطة المهمة في الرقابة الإستراتيجية

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية.. الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟.. الخ، وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المشافي، فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي يمارسها المشفى ومنها :

1- الرقابة المالية : تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار، والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية، أما العائد على الاستثمار" Return on investment " (RON) فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات، أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- رقابة العملية الداخلية : تهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية من خلال تقليل الأخطاء في العلاج، وتقليل حالات الأذى للمريض، أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة و الجودة Quality هي المميزات الكلية وخصائص الخدمة التي تقدم لترضي احتياجات معطاة، وستكون الجودة هدف لاحتياجات الزبون في الحاضر والمستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

3- رقابة رضا الزبون (المريض) : و تهتم بتحسين العلاقات مع المرضى من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة شكاوي المرضى، تقليل فترة الانتظار

إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المشفى مع الأطراف الخارجية التي يتعامل معها إضافة إلى سمعة المشفى بين الناس في المجتمع.

الخطوات الرئيسية في الرقابة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل و الخطوات الرئيسة التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل كما يلي:

1- تحديد المعايير والأهداف.

2- خلق المقاييس وأنظمة التوجيه.

3- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعة.

4- تقييم النتائج واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود ضرورة.

نلاحظ أنه رغم الاختلاف حول عدد وخطوات الرقابة الإستراتيجية، أن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات، وتسلسلها المنطقي، والذي يبدأ بتحديد المعايير، وينتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية، وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل :

1 - تحديد النشاط المراد تقييمه :

تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته

يسهل عملية الرقابة، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هـي كميـة أو نوعيـة أم كمية ونوعية معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة......؟.الخ، أي لابـد بدايـة مـن تحديـد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابـت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

2- وضع المعايير :

انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضـع معـايير الأداء لاسـتخدامها في قياس الأداء والمعـايير "Standard " هـي المسـتوى المحـدد مـن قبـل الإدارة كنمـوذج لتقييم الأداء، وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بهـا الأداء الفعـلي، وتعـبر معـايير الأداء عـن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية، وعن مـدى تحقيقهـا بالشـكل الملائـم، ولا بـد أن تحتـوي المعايير على حدود للسماح، بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

كما يعتبر صدق ودقة البيانـات ركيـزة أساسـية في عمليـة الرقابـة، وهـذه الدقـة والصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبـارات والضـوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقـة المعلومـات، ومـن هذه الاعتبارات :

- **الصدق** : " Validity " أي العوامل الداخلية في المقيـاس يجـب أن تعـبر عـن تلـك التـي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.
- **الموثوقية** : " Reliability "يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء،لأن أداء الفرد قـد يتغـير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.
- **التمييز** : " Discrimination " أي قدرة المقياس على التفرقـة بـين المسـتويات المختلفـة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

- **أن يكون عملي :** " Practicality " لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس، ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذاً تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستتم فيه عملية الرقابة يسهم في فعالية العملية الرقابية الإستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المنظمة، فأن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها وبقاءها واستمرارها، فإن المعايير لابد أن تكون واقعية، وليست مثالية تُراعي البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

3 - قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء " Measure Performance "، وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد.

وقياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو طالب...الخ.

إذاً يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية، أي يقوم على التغذية العكسية " Feed Back "، وهي عبارة عن " معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى

المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية.

وقد يكون ذلك على شكل تقارير " Report " حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية " Management Information System "وهو " النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (موثوقة) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل، وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة، وقد طورت معظم المنظمات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل وتصنيف البيانات، كما أن ربط الوحدات المختلفة في المنظمة بواسطة الحاسب يزيد من فاعلية النظام الرقابي المستخدم، ويؤمن المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

وقد تبين لنا بأن المعلومات اللازمة للرقابة لا تتوفر بسهولة في كلا المشفيين، فقد أجاب 80% من أفراد العينة في مشفى الأسد الجامعي و 86.66% في المشفى الوطني بعدم توفر المعلومات بسهولة، والتي هي ضرورية لغرض الرقابة الإستراتيجية، ويعود سبب ذلك إلى عدم وجود وحدة متخصصة بإعداد وتخزين المعلومات كما أكد 12.5% في مشفى الأسد الجامعي و38.46% في المشفى الوطني، إضافة إلى وجود أسباب أخرى كعدم استخدام الكمبيوتر.

ولكن ما التوقيت " Timing" المناسب لإجراء القياس؟ خصوصاً في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، مثلاً في حالة وضع خطة إستراتيجية لخمس سنوات، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح

الانحرافات سيكون متأخراً جداً، و قد لا يمكن التصحيح أبداً، ومن جهة إذا تم القياس قبل فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع، على كل حال عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التوقيت الذي سيتم فيه القياس، هل هو في نهاية الخطة أم خلالها ؟ وتحديد النتائج المرغوبة.

إذاً التوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم والانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضع الرقابة، أم الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة.

وأخيراً تتوقف فاعلية هذه الخطوة باعتبارها خطوة أساسية في عملية الرقابة على دقة وصحة المعلومات حول الأداء الفعلي، وعلى إجراء القياس في الوقت المناسب، أما فيما يتعلق بأدوات قياس الأداء فسنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

4 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

5 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، و فيها نصل إلى خيارين :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية Corrective Action، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات....؟ الخ، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

إذاً عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة، ويجب أن تكون الرقابة متعددة (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية)، والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة

وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به، وتفرضه عليها بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها و تنظيمها وينشط أفرادها ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المنظمة، إذاً تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير.... الخ، للسعي لمعالجة السبب، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي.

تصميم نظام الرقابة

لابد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية، وهذه المراحل يمكننا توضيحها كما يلي:

وعند تصميم نظام الرقابة يوصى بإتباع الإرشادات الآتية :

- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية و الكمية.
- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.
- يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات. يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

أساليب قياس الأداء

كما لاحظنا سابقاً يعتبر قياس الأداء " Performance Measurement "من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما الأساليب التي تمكننا

مــن جمــع المعلومــات بفعاليــة لاســتخدامها في تقيــيم هــذا الأداء واتخــاذ الإجــراءات التصحيحية ؟.

كما أن هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى :

أولاً : أساليب تقليدية :

تقسم بدورها إلى:

1- **أساليب التقدير بتوجيه السلوك :**

تتضمن الأساليب الآتية :

– **الترتيب** " Ranking " : تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين مـن الأعـلى إلى الأسفل (من الأفضل إلى الأسوأ) أو بالعكس، وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.

– **سرد الموضوع** " Narrative Essay" : أسهل نوع لتقيـيم النظـام هـو سرد الموضـوع بحيث يتم وصف نقاط القوة والضعف، ويسـاعد عـلى وضـع اقتراحـات للتحسـين، وإذا كان السرد بشكل جيد يمكن من إجراء مقارنات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام.

– **المقارنــات المزدوجــة** " Paired Comparisons " : هــي طريقــة أكــثر تنظــيماً لمقارنـة أداء كـل مسـتخدم بالنسـبة للآخـرين، وبهـذه الطريقـة يُقـارن كـل مسـتخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.

- **المراقبــة الســلوكية** " Behavioral Checklist ": يـزود هـذا الأسـلوب بعبـارات تصـف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك، بحيث يتم الوصف باسـتخدام عبـارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد.

- **التوزيع الإجباري** " Forced Distribution " : هي طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين الواحد مع الآخرين، يأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي وهو الجرس.

- **الحوادث الحرجة** " Critical Incidents " : هو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواءً من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر.

- **مقياس بياني تقديري مصور** " Graphic Rating Scale " : هي من أكثر الطرق استخداماً، وتختلف هذه الموازين في ثلاث طرق :

1- الدرجة التي فيها معنى الاستجابة محدد بشكل مشروط.
2- الدرجة التي يمثل فيها الفرد التقدير، يمكن أن يحدد بوضوح ماذا يقصد.
3- الدرجة التي تُحدّد فيها أبعاد الأداء.

- **مقياس تقدير سلوك مثبت** " Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) " : تختلف بشكل بسيط عن الطريقة السابقة، والفائدة الأساسية لها أنها تحدد أبعاد تقدير السلوك، وتستخدم الحوادث الحرجة لتصف مستويات متعددة من الأداء.

طرق التقدير وفق النتائج

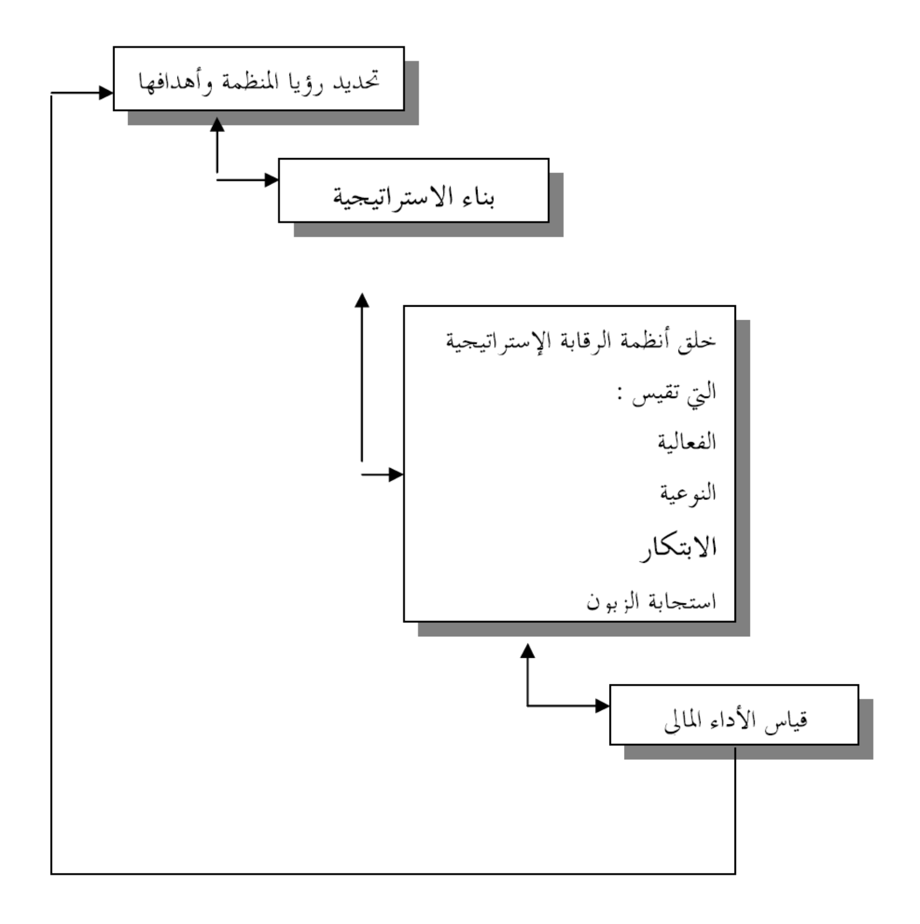
1) الإدارة بالأهداف " Management by objectives (MBO) ": هي من الطرق المعروفة في الإدارة، وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تبنى عليه أهداف المنظمة ككل، وكل قسم ومدير ضمن كل قسم، ولكل مستخدم، وأسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم، وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المنظمة.

2) **تحليـل العمـل والمراجعـة** " Work Planning and Review " : هـو مشـابه لنظام (MBO)إضافة إلى أنـه يؤكـد عـلى المراجعـة الدوريـة لخطـط العمـل مـن قبـل المشرف والمرؤوسين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجـودة والحاجـة للتدريب، ولكل أسلوب ميزاته وعيوبه ولا يمكننا تفضيل أسلوب على الآخر، والذي يحدد الأسلوب المناسب للقياس هو ظروف المنظمة والهدف من القيـاس بحيـث نسـتفيد مـن ميزات الأسلوب المستخدم.

ثانياً : أساليب حديثة :

من الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء بطاقة التصويب المتوازنة تعرف بطاقة التصويب المتوازنة بأنها " طريقة للتأكد من فعالية طريقة ما ليتم اعتمادها، وهي تبنـى على بعض العبـارات غـير الوحـدات النقديـة تتضـمن عـدة أنـواع مـن النسـب الرئيسـة المتعلقـة بالعمـل مختـارة لتسـهم في تطـوير المنظمـة مسـتقبلاً، وكتعبـير تـدل بطاقـة التصـويب المتوازنـة عـلى كيفيـة خلـق التـوازن مـن عوامـل متعـددة مختـارة تعكـس إستراتيجية الأعمال إن استخدام المقاييس المختارة، لتكملة الرقابة المالية يقلل مـن خطـر استخدام مدخل الأجل القصير، وفي الوقت نفسه يجعل المتعاملين مع المنظمة أكثر إدراكاً لمقاييس عملهم، وتصورهم حول مستقبل المنظمة.

ويمكننا تصور مـدخل بطاقـة التصـويب المتوازنـة كـأداة لقيـاس الأداء في الرقابـة الإستراتيجية، كما هو مبين في الشكل الآتي :



اتخاذ الأعمال التصحيحية لحل المشكلات أو (استغلال) الفرص الجديدة

يبين مدخل بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء في الرقابة الإستراتيجية، إذاً يمكننا القول إن بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة، لقياس الأداء تتميز عن الأساليب التقليدية بأنها تنطلق من رؤيا المنظمة ورسالتها، كما أنها تأخذ بالاعتبار الحالة الواقعية والأهداف المخططة ضمن أربعة محاور، مما يجعلها أداة فعالة لقياس الأداء وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها

في المدى الطويل، وقد تبين لنا بأن الأساليب المستخدمة لقياس الأداء في المشافي المدروسة هي الموضحة في الجدول التالي:

الأساليب المستخدمة لقياس الأداء في المشافي المدروسة

الأسلوب	مشفى الأسد الجامعي	المشفى الوطني
ملاحظة مباشرة	40%	46.66%
تقرير حول الأداء	20%	20%
الانحرافات عما هو مخطط	30%	33.33%
ترتيب و مقارنة	10%	0%

كما نلاحظ أن جميع هذه الأساليب هي من الأساليب التقليدية، وأكثر الأساليب استخداماً هو الملاحظة المباشرة ثم الانحراف عما هو مخطط ثم التقارير، وأخيراً الترتيب والمقارنة.

من الرقابة المالية إلى الرقابة الإستراتيجية :

واجهت الرقابة الإدارية التقليدية في القرن الأخير انتقادات متنامية تتمحور حول ضيق مجال المقاييس المالية، وذلك بسبب اختلاف الظروف اليوم عما كانت عليه عندما نشأت الرقابة الإدارية التقليدية، ومن أهم هذه الانتقادات:

- **تشجع على التفكير قصير الأمد** : لأنها تواجه مشكلة التشاؤم بالنسبة للوقت والتحدي الحرج في تحقيق التوازن بين المدى الطويل والقصير.

- تزود بمعلومات مضللة لاتخاذ القرارات : معلومات حول التكاليف، الدخل، الربحية، حيث إن المقاييس المالية التقليدية تعتمد على نتائج النشاطات الماضية، وهذا قد يتضارب مع الأهداف الإستراتيجية.

- **لا تفي بمتطلبات الإستراتيجية لمنظمات اليوم** : ذلك بسبب ثبات عبارات المقاييس المالية، مما يؤدي إلى تجاهل بعض الاعتبارات غير

المالية، كرضا الزبون، كما أنها تعطي إرشادات مضللة حول الفعالية والربحية.

- **يزود بمعلومات نظرية حول المستخدمين** : هذه المعلومات غير مهمة بالنسبة لجـزء كبير من المنظمة، فقد لا يرى المستخدمين علاقة بـين عملهـم، وبـين الأرقـام الموضـحة في التقارير الشهرية والفصلية المتعددة.

- لا تفي بمتطلبات المحاسبة المالية.

- **يزود بمعلومات مضللة حول توزيع التكاليف ورقابـة الاسـتثمارات** : تقليـدياً رقابـة التكاليف لا تحلل كيف تجري التكلفة، فهي تشير فقط إلى مقدار التكلفة، وإلى القاعـدة التقليدية لتوزيع التكلفة إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، والتـي تغـيرت بسـبب ازديـاد النفقات.

- **تهمل بيئة العمل** :تُهمل المقاييس المالية محور الزبون و محـور المنافسـين، أي إنهـا تركز على العوامل الداخلية، وتتجاهل التأثيرات الخارجيـة، فهـي تُسـتخدم فقـط لإجـراء مقارنات مع الفترات السابقة، ويصعب بواسطتها مقارنة المنظمة مع المنافسين.

- **ربما تعطـي معلومـات مضـللة** : يميـل قـادة اليـوم إلى اسـتخدام التقـارير الشـهرية والفصلية، والذي يؤدي بدوره إلى تأييد قرارات الاستثمار قصيرة الأجـل، كـما انـه بهـدف اختبار فرضيات البحث قمنا بإجراء الاختبارات الآتية:

1) اختبار chi-square : استخدم هذا الاختبار لتحديد العلاقـة بـين متغـيرين أي لاختبار الاستقلال الإحصائي، وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار لاختبار تأثير مكان العمل على الإجابة (أي جوهرية الفرق بين كل مجموعتين تتمايزان بمكان العمل).

وقد قمنا بتصنيف عينة المستجيبين في الجدول الآتي الذي يتضمن التكرارات الفعلية والقيم المتوقعة.

المشاهدات الفعلية والمتوقعة لنتائج الاستبيان حول فروض البحث

الإجابات	غير موافق أبداً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً	
A (1)	0	2	0	6	12	6	42	41	6	5
B (1)	4	2	12	6	0	6	40	41	4	5
A (2)	0	8	12	10	6	7	36	30	6	5
B (2)	16	8	8	10	8	7	24	30	4	5
A (3)	0	2	18	13	12	8	24	34	6	3
B (3)	4	2	8	13	4	8	44	34	0	3
A (4)	0	2	24	16	0	2	30	35	6	5
B (4)	4	2	8	16	4	2	30	35	4	5

حيث يشير الرمز (A) إلى العينة المأخوذة من مشفى الأسد الجامعي، و(B) إلى العينة المأخوذة من المشفى الوطني، وتشير الأرقام (1،2،3،4) إلى الأسئلة الموجهة، والرقم الموجود في اليمين إلى القيم الفعلية والرقم في اليسار إلى القيم المتوقعة والأسئلة، وهي :

1- يؤثر مدى توفر المعلومات على فعالية الرقابة الإستراتيجية.
2- تزداد فعالية أداء المشفى باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية.
3- يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على فعالية أداء المشفى.
4- يؤثر نوع التقنية المستخدمة في قياس الأداء على مستوى الأداء.

بعد ذلك قمنا بحساب قيمة chi-square فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الآتي :

نتائج اختبار chi-square

السؤال	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.01	نتيجة الاختبار	القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	نتيجة الاختبار
1	25.12	13.277	رفض	9.487	رفض
2	19.99	13.277	رفض	9.487	رفض
3	21.42	13.277	رفض	9.487	رفض
4	17.83	13.277	رفض	9.487	رفض

1- بالنسبة للسؤال الأول تساوي (25.12)نقوم بمقارنتها بالقيمة الجدولية التي تساوي (13.277) عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجات حرية (4)، وهي عبارة عن عدد الصفوف مطروح منه (1) مضروب بعدد الأعمدة بعد طرح منها (1) أيضاً، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر أو تساوي القيمة الجدولية نرفض فرض العدم، ونعتبر الفرق جوهري و بالآتي فأن هناك تأثير لمكان العمل على الإجابة.كذلك عند مستوى دلالة (0.05) تساوي (9.487) كذلك نرفض فرض العدم، ونعبر مكان العمل يؤثر على الإجابة.

2 - السؤال الثاني القيمة المحسوبة تساوي (19.99)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و0.05)، ونعتبر مكان العمل يؤثر على إجابة الفرد

3 - السؤال الثالث القيمة المحسوبة تساوي (21.42)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و0.05).

4 - السؤال الرابع القيمة المحسوبة تساوي (17.83)، كذلك نرفض فرض العدم عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05).

إذا يمكننا القول إن مكان العمل يؤثر على إجابة الفرد، وكما لاحظنا في الجدول رقم (4) فإن أفراد العينة يؤيدون صحة الفروض، وإن معظم الإجابات كانت موافقاً أو موافقاً تماماً.

2) اختبار T. student : يستخدم هذا الاختبار لاختبار جوهرية الفروق بين متوسطي مجتمعين إذا كان توزيع كل منهما معتدلاً أو قريباً من الاعتدال.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية:

- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة. مكتبة الشقري، جدة، 2010.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية ، العولمة والمنافسة، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2004.
- علي فلاح الزغبي، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان- الأردن، 2009.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2004.
- الدوري، زكريا مطلك، الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري، عمان- الأردن، 2002.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2004.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2002.
- عايدة الخطاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين. كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، المكتبية عين الشمس. القاهرة، 1984.

- عبد الغفار حنيفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفـراد. كليـة التجـارة بجامعـة الإسـكندرية وبيروت العربية، 1995.
- فـلاح الحسـيني، الإدارة الإسـتراتيجية، (ط1). دار وائـل للطباعـة والـنشر، عـمان- الأردن، 2000.
- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2002.
- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسـس العلميـة، الـدار الجامعيـة، مصر، 2000
- علي عبد اللـه، محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية، 1998.
- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر. عمان- الأردن، 2002.
- شوام بوشامة، مدخل إلى الاقتصاد العام. (ط2). دار الغرب للنشر، 2000.
- فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر. عمان- الأردن ، 2000
- عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة. دار صفاء للنشر. عمان- الأردن، 2001.
- علي عباس، أساسيات علم الإدارة. دار المسيرة. عمان- الأردن، 2004.
- نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا. المكتب الجامعي الحديث. مصر، 2006.

- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر، 2001.
- طاهر الغالبي، إستراتيجية الأعمال- مدخل تطبيقي، دار الثقافة. عمان- الأردن. 2006.
- ربحي مصطفي عليان، إيمان فاضل السامراني، تسويق المعلومات، (ط1). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.
- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إستراتيجية التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 1998.
- مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد- الأردن، 2002.
- سهيلة عباس، علي علي، إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار وائل للنشر. عمان - الأردن، 2003.
- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية. الإسكندرية، 2004.
- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.

- عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (ط1). دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
- عبود نجم نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (ط2). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محي الدين الأزهري وآخرون، مبادئ التسويق. مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق. دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوادة، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق: مدخل منهجي وإداري". الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- أنور الشرقاوي، العمليات المعرفية، (ط1). مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة، 1995.

2) المراجع الأجنبية ومواقع الانترنت:

- Kasia Zdunczyk، John Blenkinsopp، Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management، Vol. 10، Issue 1، 2007.
- Hitt،M.A. Ireland،R.D. Hoskission،R.E، Strategic Management :Competitiveness & Gloablization، 4th ed.،South-Westren College Publishing، 2001.
- Turban، Efraim، Information Technology for Management، John Wily and Sons،inc،New York، U.S.A، 2002.
- Lynch، Richard، Corporate Strategy، Prentice-Hall Pearson Education Limited، 4th ed، England published، 2006.
- Wheelen ، Thomas L. and Hunger ، J. David.، Strategic Management and Business Policy Concept، 12ed ، Pearson International Edition، New Jersey ، USA، 2008.
- C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ، paris، 2002.
- J-Lendrevie، D. Lindon; "Mercator: Théorie et pratique du marketing"، Dalloz، 5ème édition، paris، 1997.

- Wright، Roll، and Parnell، strategic management، Concepts، prentice-Hall Inc، 1998.
- Daniels، Sharon، “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”، Journal of Business Strategy، Vol. 24، Issue 5، 2003،
- son ecrivein، McKinsey، Conseil en management، L’essentiel du management، N⁰42، Aut، 1998.
- Organization، A Practical Guide and Workbook، 2nd edition. NJ، USA: John Willey & Sons ،Inc، 2005.
- HORNGREN C.، FOSTER G.، DATAR S- Cost Accounting.prentice HalInternational، INC، 2000.
- HODGETTS R. M.، LUTHANS F، International Management. Mc Graw.، 1997.
- Porter M، L’avantage concurentiel، édition dunod، Paris، France، 1999.
- Wheelen Hunger، " Strategy Management and Business Policy " NewYork ، Wesley publishing co ، 1989.
- Porter M، L’avantage concurentiel، édition dunod، Paris، France، 1999.

3) **المواقع الإلكترونية والانترنت:**

- www.shura.gov.sa/arabicsite

- www eco.asu.edu.jo/ecofaculty

- http://ar.wikipedia.org/wiki

-www-hiba.edu.sy/en/lectures

- www.prowidersedge.com

قائمة المحتويات







الاكاديميون للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

تلفاكس: 5330508 6 962+

E.mail:academpub@yahoo.com



